



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
NÚCLEO DE SAÚDE  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**CRISTIANE BRUM MARQUES DE MATTOS**

**“VESTIR A CAMISA DE FORÇA”: ADOECIMENTO PSÍQUICO EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA NA AMAZÔNIA**

**Porto Velho - RO**

**2013**

**CRISTIANE BRUM MARQUES DE MATTOS**

**“VESTIR A CAMISA DE FORÇA”: ADOECIMENTO PSÍQUICO EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA NA AMAZÔNIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado/MAPSI como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

**Linha de Pesquisa:** Saúde e Processos Psicossociais.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Vanderléia de Lurdes Dal Castel Schlindwein

**Porto Velho - RO**

**2013**

Balanced Scorecard 2. Serviço Público 3. Reconhecimento no trabalho 4. Subjetividade do trabalhador

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES**

M4446v

Mattos, Cristiane Brum Marques de  
“Vestir a camisa de força”: adoecimento psíquico em uma instituição pública na Amazônia / Cristiane Brum Marques de Mattos. Porto Velho, Rondônia, 2013. 170f.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Vanderléia de Lurdes Dal Castel Schlindwein

Dissertação (Mestrado em Psicologia) Fundação Universidade Federal de Rondônia / UNIR.

1. Balanced Scorecard 2. Serviço Público 3. Reconhecimento no trabalho 4. Subjetividade do trabalhador I. Schlindwein, Vanderléia de Lurdes Dal Castel II. Título.

CDU: 159.9:613.89(811)

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

### **“VESTIR A CAMISA DE FORÇA: ADOECIMENTO PSÍQUICO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA NA AMAZÔNIA**

**CRISTIANE BRUM MARQUES DE MATTOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado / MAPSI – como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Rondônia.


**Linha de Pesquisa:** Saúde e Processos Psicossociais

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dra. Vanderléia de Lurdes Dal Castel Schlidwein

#### **BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dra. . Vanderléia de Lurdes Dal Castel Schlindwein  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia / MAPSI / UNIR

Assinatura:



Prof. Dr. José Carlos Barboza da Silva  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia / MAPSI / UNIR

Assinatura:



Prof. Dra. Rosangela Dutra de Moraes  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia / UFAM

Assinatura:



Dissertação Aprovada em: 28/12/2013

*Ao meu pai, **Benjamim Marques de Mattos** (in memoriam), que me ensinou o gosto pelas letras, a forma tranquila de viver e a ter coragem para ser livre. À minha mãe, **Maria de Lourdes Mardegam de Mattos**, que me mostrou o que é o amor, o que é ter honestidade, e a lutar por tudo aquilo que é justo.*

## AGRADECIMENTOS

A Dissertação que aqui segue, representa para o Mestrado, o ponto de chegada. Porém, nesta caminhada que se compreende por vida, pode representar um novo ponto de partida. Foram dois anos de perdas e ganhos. Reencontros e despedidas. Dor e amor. Prazer e sofrimento. Lendo, escrevendo e refazendo. Pensando, refletindo, transcendendo.

Registro aqui minha gratidão e reconhecimento à todos aqueles que contribuíram neste processo, me acolhendo nesta nova terra, me ensinando um novo caminho, me ajudando a suportar a solidão e a saudade, e a transpor meus próprios limites. Assim, agradeço em especial:

A Deus, força que impulsiona e luz que me guia, em todos os caminhos.

À minha família, pelo apoio incondicional. À minha mãe, **Maria de Lourdes Mardegam de Mattos**, que com amor e afeto forjou meu caráter e constituiu meu ser. Ao meu pai **Benjamim Marques de Mattos** (in memoriam), por sempre ter sido fonte de apoio e incentivo na busca pelo conhecimento. Aos meus irmãos, **César Augusto Brum Marques de Mattos**, **Márcio Vinícius Mardegam Marques de Mattos** e **Maria Rosângela Fernandes Barbosa**, pela compreensão das escolhas que fiz. À minha sobrinha **Stéffani Braga de Mattos**, por ter sido para mim estímulo na busca por uma vida melhor.

Ao meu companheiro de vida, **Ricardo Araújo Bandeira**, pela paciência, por aceitar suportar a distância, por entender as ausências, pela amizade, amor e companheirismo sem os quais, eu não teria conseguido finalizar esta etapa.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia (MAPSI) da UNIR, que contribuíram por meio das disciplinas e conversas informais, para este processo de amadurecimento profissional e pessoal, chamado Mestrado. Em especial, quero registrar minha gratidão e reconhecimento à minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. **Vanderléia de Lurdes Dal Castel Schlindwein**, primeiramente por ter acreditado que eu seria capaz de realizar este trabalho, por compreender minhas limitações, por ser fonte de apoio e pelas contribuições valiosas na construção desta pesquisa.

À Gerência da instituição estudada, que incentivou a realização da pesquisa. A todos os servidores que romperam com o silêncio e aceitaram falar sobre o seu adoecimento no trabalho, sem os quais esta pesquisa não teria sentido.

Aos membros da banca, que empregaram seu tempo e seu conhecimento, no intuito de me ajudar a realizar este trabalho: Prof. Dr. **José Carlos Barboza da Silva** e Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. **Rosângela Dutra de Moraes**.

À grande colaboração das futuras psicólogas: **Talyta Soares** e **Vivian Bonfim**, que contribuíram em todas as etapas da pesquisa com sua energia e disposição.

Agradeço também a todos os amigos que fiz em Rondônia, e aos amigos que deixei no Sul, que torceram por mim e acreditam na minha capacidade, quando por vezes, duvidei dela. Em especial à **Cissa Nogueira**, que se tornou minha família no Norte, e à **Felipe Nogueira**, pela ótima companhia e amizade sincera, tornando meus dias mais amenos e felizes.

MATTOS, C. B. M. **“Vestir A Camisa De Força”**: adoecimento psíquico em uma instituição pública na Amazônia. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2013.

## RESUMO

A implantação da reestruturação produtiva no serviço público brasileiro introduziu novos métodos de avaliação de desempenho do trabalho, e técnicas ligadas a excelência na qualidade dos serviços prestados. Os pedidos de licença para tratamento de saúde na instituição estudada estão associados a essa nova lógica produtiva. Sintomas como depressão, stress, transtorno ansioso, fóbico e de adaptação estão entre as maiores causas de adoecimento no trabalho na instituição, a partir de diagnósticos fundamentados na Classificação Internacional de Doenças (CID-10) (MATTOS; BONFIN & SCHLINDWEIN, 2012). Este estudo tem como objetivo discutir como mudanças na organização do trabalho em uma instituição pública na Amazônia, derivadas do novo modelo de gestão produtiva impactaram a subjetividade dos trabalhadores. O estudo de caráter qualitativo baseou-se no referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho, campo de estudo da Saúde Mental Relacionada ao Trabalho (SMRT). Foram entrevistadas 13 servidoras afastadas do trabalho por motivos de transtornos mentais. As entrevistas, agrupadas em categorias, foram interpretadas com base na análise de conteúdo de Bardin (2002). Observou-se que, as mudanças na organização do trabalho geradas pelo novo modelo de gestão da instituição resultaram em avanço tecnológico e introduziram metas de qualidade total. No entanto, tiveram impacto na subjetividade do trabalhador, limitando a autonomia e o reconhecimento no trabalho, tornando-se fonte de mal-estar, sofrimento psíquico e adoecimento no trabalho.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard. Serviço público. Reconhecimento no trabalho. Subjetividade do trabalhador.



MATTOS, C. B. M. "Wear a straitjacket": mental illness in a public of Amazon. Dissertation (M.Sc. degree). Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2013.

### **ABSTRACT**

The implementation of the restructuring process in the Brazilian public service introduced new methods for evaluating the performance of work, and related technical excellence in the quality of services provided. Licence applications for health treatment in the institution studied are associated with this new production logic. Symptoms such as depression, stress, anxious, phobic disorder and adaptation are among the major causes of illness at work in the institution, from diagnosis based on the International Classification of Diseases (ICD-10) (MATTOS; BONFIN & SCHLINDWEIN, 2012). This study discusses how changes in work routines in a public agency of the Amazon, brought on by the implementation of a new management system, affected worker subjectivity. The qualitative analysis was based on the Work Psychodynamics theoretical framework, as applied to the field of Work Related Mental Health (SMRT). Thirteen female workers who had been put on leave because of mental health problems were examined using Bardin (2002) method of content analysis. All interviewees signed resulted both in technological progress and in the implementation of total quality practices in the work process. However, it also affected worker subjectivity by reducing their autonomy and sense of gratification, leading to discomfort, mental suffering and work related diseases.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Public service. Recognition at work. Worker's subjectivity.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 O TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE: AS VICISSITUDES DO SERVIÇO PÚBLICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 REPERCUSSÕES DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO NA SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR .....	14
2.2 O TRABALHADOR NO SERVIÇO PÚBLICO: NOVAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS .....	17
2.3 MODELO TECNOBUROCRÁTICO DE GESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	18
2.4 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA PSSN .....	23
2.5 IMPLICAÇÕES SUBJETIVAS NO TRABALHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	26
<b>3 PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO E SAÚDE DO TRABALHADOR.....</b>	<b>29</b>
3.1 ORIGENS DA SAÚDE DO TRABALHADOR: DA PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO À PSICODINÂMICA DO TRABALHO .....	31
3.2 NEXO CAUSAL ENTRE SAÚDE E ADOECIMENTO PSÍQUICO: LAÇOS INVISÍVEIS .....	37
<b>4 MÉTODO: O CAMINHO .....</b>	<b>43</b>
4.1 AJUSTANDO O FOCO: APROXIMAÇÃO DA PESQUISADORA .....	45
4.2 O CAMPO: A PSSN EM FOCO.....	46
4.3 OBSERVAÇÃO DE CAMPO.....	47
4.4 ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS .....	48
4.4.1 Entrevistas na Unidade .....	49
4.4.2 Entrevistas na Gerência .....	51
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>53</b>
5.1 TRABALHO REAL DAS TRABALHADORAS DA PSSN.....	54
5.1.1 Condições de trabalho: “Nosso ambiente é um ambiente muito insalubre” ....	54
5.1.2 Entre o prescrito e o real: “o trabalho assim, que a gente vê, ele é bonito, desde que você faça como é para ser feito” .....	58
5.1.3 O Sofrimento na relação servidor/cliente “sou eu que pego o baque, sou eu que pego o baque, praguejar e tudo” .....	61
5.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: “A MÁQUINA ESTÁ TODO MUNDO	

TRABALHANDO EM PROL DE ATENDER ESTES ÍNDICES” .....	62
<b>5.2.1 Sistema Balanced Scorecard/BSC: “isso aqui é uma ferramenta ilusória” .....</b>	<b>63</b>
<b>5.2.2 Cooperação: “Não existe formação de pessoas, de união, de forma nenhuma” .....</b>	<b>68</b>
<b>5.2.3 A gestão paradoxal: “você vira uma máquina” .....</b>	<b>70</b>
5.3 SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: “EU AMO O QUE EU FAÇO” .....	73
<b>5.3.1 Prazer no trabalho: “eu assumo pelo que eu gosto, pela atividade, é prazerosa pra mim apesar de todos os empecilhos” .....</b>	<b>73</b>
<b>5.3.2 Reconhecimento no trabalho: “O que cativa no trabalho é aquela parte que você faz pro outro” .....</b>	<b>75</b>
<b>5.3.3 Estratégias de defesa: “o pulo do gato” .....</b>	<b>77</b>
5.4 ADOECIMENTO MENTAL NO TRABALHO NA PSSN: “SÓ SERVE PRA TRABALHAR, TRABALHOU, QUEBROU, JOGA FORA” .....	81
<b>5.4.1 Adoecimento mental no trabalho: “a dor quem sente somos nós que estamos doentes” .....</b>	<b>82</b>
<b>5.4.2 Repercussões na vida pessoal e profissional: “aqui se você adoece o povo acha que você está de férias” .....</b>	<b>88</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP.....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Quando um sujeito recorre a um consultório médico psiquiátrico ou psicológico apresentando um quadro depressivo ou apresenta comportamentos agressivos e ansiosos repentinos ou outros sintomas, em primeira instância investiga-se a personalidade dos sujeitos, deixando de considerar, que no próprio trabalho, pode-se encontrar a gênese do adoecimento. O trabalho como categoria de análise sempre teve uma posição secundária, as intervenções sempre tiveram um viés clínico dissociado das intervenções no mundo do trabalho.

A Psicodinâmica do Trabalho vem suprir esta lacuna na Psicologia, ascendendo ao trabalho o status de centralidade na vida humana, sendo ele mesmo, concomitantemente, fonte de prazer e sofrimento, agindo como mediador nos processos de saúde e doença mental. “A psicologia do trabalho não deveria, segundo o que pensamos, ser considerada como ramo da psicologia. Seria antes o inverso: a psicologia seria um caso particular da psicologia do trabalho” (DEJOURS, 2011c, p. 305). Neste sentido a Psicodinâmica legitima o lugar central do trabalho na vida humana, sendo constitutivo da identidade através das dinâmicas de reconhecimento no trabalho.

O trabalho refere-se à ação de “trabalhar”, ou seja, o engajamento físico e psíquico na realização da tarefa, os gestos, o corpo, a mobilização subjetiva, a inteligência, direcionados para o confronto com os constrangimentos da organização do trabalho. O trabalho é então, toda a mobilização dos recursos que fogem a prescrição da tarefa pela organização do trabalho, é a própria ação de trabalhar, compreendido como trabalho vivo, realizado pelas pessoas, diferente da concepção de trabalho morto, realizado por máquinas (DEJOURS, 2012).

Sob a lógica da acumulação flexível do capital, novos modelos de gestão produtiva estão migrando das instituições privadas para o serviço público. Nesta nova perspectiva, o foco na produtividade, a ênfase nos resultados baseada em parâmetros de qualidade total e avaliações de desempenho, incidem sobre os modos de trabalhar dos sujeitos repercutindo particularmente na saúde mental dos trabalhadores.

A incidência de transtornos mentais no trabalho denunciada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e vários pesquisadores citados neste estudo alerta para os efeitos deletérios da organização do trabalho sobre a subjetividade dos trabalhadores. Os afastamentos por transtornos mentais e comportamentais relacionados ao trabalho representam um problema de saúde pública. De acordo com dados do Instituto Nacional de Seguridade Social/INSS, no Brasil os transtornos mentais estão na terceira colocação das causas de concessão de benefícios previdenciários (BRASIL, 2001).

Esse tema tem sido pouco investigado entre servidores públicos. Conforme Wünsch Filho (1999), a forma de organização do trabalho, ou seja, os métodos e procedimentos para a realização das tarefas no setor público possuem características de uma organização patologizante.

Os transtornos mentais relacionados ao trabalho representam, atualmente, um grave problema de saúde pública, caracterizando-se pelo afastamento de trabalhadores em idade produtiva devido aos sintomas da doença. No momento do diagnóstico, o sujeito se defronta com uma nova realidade em sua vida, e com limites no seu cotidiano. A sintomatologia, a incapacidade e o sofrimento dos trabalhadores têm causas e consequências psicossociais que não podem ser desconsideradas. Assim, as medidas terapêuticas propostas necessitam de uma abrangência que vai além da indicação de prescrições circunscritas ao uso de medicamentos.

Para um eficaz planejamento das ações em políticas públicas da saúde do servidor público, se torna necessário identificar as características desta população, como se relacionam com seu ambiente de trabalho, como organizam seus laços sociais, que papel o trabalho possui em suas vidas e como lidam com o adoecimento.

A partir deste contexto, o estudo a que se refere esta dissertação, objetivou compreender as relações entre adoecimento psíquico dos servidores públicos de uma instituição pública na Amazônia, e sua relação com o trabalho, de forma que possa contribuir para as discussões dos determinantes psicossociais na gênese dos transtornos mentais relacionados ao trabalho na realidade brasileira. Teve como objetivos específicos: descrever as condições da organização do trabalho, no modo como interagem para o processo de adoecimento mental; relacionar o processo de adoecimento com as características do processo de trabalho na instituição; entender como é sentido pelo trabalhador seu adoecimento, e as repercussões na vida pessoal e profissional dos servidores; compreender o significado para o trabalhador ser/estar afastado das atividades laborativas por transtorno mental.

O interesse da pesquisadora sobre a temática iniciou por meio da aproximação com a pesquisa “Afastamentos do trabalho por transtornos mentais entre servidores públicos federais do estado de Rondônia”, do Centro de Estudos e Pesquisa em Saúde Mental e Trabalho na Amazônia (CEPEST), onde se observou que, dentre os trabalhadores de 25 instituições públicas da Região Norte, que buscaram no ano de 2011 o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – SIASS para realizar perícia médica, comparado com as outras instituições, a PSSN<sup>1</sup> teve o maior número (47%) de pedidos de licença para tratamento à

---

<sup>1</sup> Optou-se por identificar a instituição estudada pela sigla PSSN, mantendo os preceitos éticos do sigilo e confiabilidade.

saúde por transtornos mentais e comportamentais, de acordo com a Classificação Internacional de Doenças (CID-10). Constatação que levou a pesquisadora buscar compreender qualitativamente a relação entre organização do trabalho, ferramentas de gestão e as vivências do afastamento por transtornos mentais no serviço público federal de Rondônia.

Na elaboração dos constructos teóricos que subsidiaram a problemática da pesquisa, optou-se por aludir, de forma sistemática, os seguintes temas: na primeira seção, buscou-se discutir sobre os aspectos contemporâneos do trabalho e suas implicações no desenvolvimento da atividade produtiva no serviço público, contextualizando as transformações decorrentes da reestruturação produtiva na instituição estudada e as repercussões subjetivas implicadas no trabalhar.

Na segunda seção, a proposta foi apresentar a construção do campo da Psicopatologia do Trabalho e Saúde do Trabalhador, retomando as teorias pioneiras dos autores Paul Sivadon (1952), Le Guillant (2006) e Dejours (1993). A partir da discussão das teorias pioneiras, buscou-se problematizar as dificuldades no estabelecimento do nexos causal na relação entre saúde/doença mental e trabalho, pontuando características que perpassam a problemática como preconceito e discriminação.

Na seção do método, a proposta foi descrever o percurso realizado pela pesquisadora no desenvolvimento da pesquisa. Utilizou-se a metodologia qualitativa e a Psicodinâmica do Trabalho como norteadores no desenvolvimento da investigação. Ainda, descreve-se dos procedimentos éticos para a realização das 13 entrevistas com os servidores afastados do trabalho por motivo de transtorno mental.

Na seção seguinte, apresenta-se a análise e discussão dos dados de forma conjunta com o referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho. Sistematizados em temáticas, os dados foram divididos em categorias: trabalho real; organização do trabalho; saúde mental no trabalho e adoecimento no trabalho.

A seguir da discussão apresenta-se as considerações finais do estudo. Observou-se que as mudanças na organização do trabalho geradas pelo novo modelo de gestão da instituição resultaram em avanço tecnológico e introduziram metas de qualidade total e excelência no atendimento, pautadas na avaliação de desempenho. No entanto, apresentaram impactos na subjetividade do trabalhador, limitando a autonomia e o reconhecimento no trabalho, relegando aos sujeitos a condição de instrumental na máquina pública, robotizando as ações. Neste sentido a organização do trabalho baseia-se na égide do trabalho morto, tornando-se fonte de mal-estar, sofrimento psíquico e adoecimento no trabalho.

## **2 O TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE: AS VICISSITUDES DO SERVIÇO PÚBLICO**

As transformações políticas, econômicas, culturais e sociais, relacionadas ao advento das novas tecnologias, dos processos de globalização, de administração do tempo, de relações humanas e de produção, afetam o modo de vida dos sujeitos. As mudanças sofridas nas esferas histórica, social e cultural, abrangem os modos de relação do indivíduo-trabalhador contemporâneo com seu trabalho, à medida que se expressam em modos de viver produzidos socialmente, incidem sobre o trabalhador, modulando suas formas de prazer/sofrimento e saúde/doença.

O trabalho não representa apenas a sobrevivência. É uma forma particular de expressão humana, marca a forma de ser e estar na sociedade, à medida que se configura em um ambiente especialmente simbólico de espaço humano para transformar o seu meio e ser por ele transformado. O trabalho é entendido aqui como lugar particular de desenvolvimento do homem-social e da sociedade.

As mudanças estruturais na economia global exigem novos sistemas produtivos e respectivos processos de trabalho, o taylorismo<sup>2</sup>, o fordismo<sup>3</sup> e o toyotismo<sup>4</sup> marcaram o mundo do trabalho por meio de mecanismos de produção e adequação do homem à máquina.

O binômio taylorismo-fordismo baseava-se na produção em massa de mercadorias por meio da padronização e repetição de tarefas simples e fragmentadas. Consistia na divisão técnica do trabalho. O trabalhador especializava-se em uma etapa do processo produtivo e não possuía conhecimento sobre o todo, muito menos sobre o resultado final. O intuito era desenvolver a tarefa em um menor tempo possível durante o processo produtivo. Introduziu no campo do trabalho as linhas de montagem, as esteiras e a chamada linha de produção. Objetivava a ampliação da produção em um espaço de tempo cada vez menor, acrescentando os ritmos das cadências, buscando o aumento da lucratividade e a intensificação da dominação e exploração da força de trabalho. “Esse processo produtivo caracterizou-se, portanto, pela mescla da produção em série fordista com o cronômetro taylorista” (ANTUNES, 2009, p. 39).

---

<sup>2</sup> Taylorismo: “Sistema de organização do trabalho, especialmente industrial, baseado na separação das funções de concepção e planejamento das funções de execução, na fragmentação e na especialização das tarefas, no controle de tempos e movimentos e na remuneração por desempenho.” (CATTANI e HOLZMANN, 2011, p. 300).

<sup>3</sup> Fordismo: Modelo de produção que objetivava a produção e o consumo em massa. Prática de gestão pautada na separação entre concepção e execução, no trabalho fragmentado, repetitivo e monótono (CATTANI e HOLZMANN, 2011).

<sup>4</sup> Toyotismo: Modelo pós-fordista, insere na organização do trabalho novas formas de dominação e exploração da força de trabalho visando atender as mudanças da demanda de mercado, valendo-se de novas tecnologias, flexibilização, trabalho em equipe, cooperação e qualificação profissional (CATTANI e HOLZMANN, 2011).

O período pós-fordista caracteriza-se pelo toyotismo e o regime de acumulação flexível de capital. O toyotismo ou modelo japonês, como ficou conhecido, difere dos modelos anteriores no que tange a fundamentar-se em um sistema produtivo flexível, permitindo ao trabalhador operar várias máquinas, concomitantemente, voltado para a produção personalizada e atendendo a demandas específicas por meio da ênfase no trabalho em equipe. Implantou o trabalho terceirizado, o controle de qualidade total, os ciclos de controle de qualidade, a flexibilização, a racionalização do processo produtivo, disciplinamento da força de trabalho e outros (ANTUNES, 2009).

Com as transformações do modelo neoliberal<sup>5</sup>, que passa a nortear as políticas econômicas no Brasil no final da década de 70-80, juntamente com o processo de reestruturação produtiva<sup>6</sup> da era da acumulação flexível<sup>7</sup>, novas tecnologias informatizadas foram sendo implementadas nas organizações públicas e privadas do país.

As principais características do processo de reestruturação produtiva referem-se à: produção flexível direcionada para determinados segmentos do mercado; mudança da produção em massa para a produção personalizada; busca por constantes melhorias incorporando o conhecimento dos trabalhadores e produção fragmentada. Para a implantação deste modelo a instituição deve: implementar programas de qualidade e produtividade; qualificar os trabalhadores; simplificar o sistema hierárquico; incentivar o trabalho em equipe, a cooperação e a responsabilidade (LEITE, 2003).

As novas formas de controle social, no que diz respeito à organização do processo de trabalho, inserem nos trabalhadores a obrigatoriedade de coadunar com os objetivos da instituição, coagido a “cooperar” com a lógica capital, cobrando, a si mesmo, a mobilização subjetiva necessária para a realização das tarefas com sucesso. A acumulação flexível se utiliza de formas sutis de controle e dominação subjetiva dos trabalhadores. “O controle no espaço organizacional, poder associado à autoridade e coerção. É através deste mecanismo que atingem objetivos e metas” (SATO, 2002).

Os modelos em curso na organização do processo de trabalho inserem novos modos de controle sobre o trabalhador como: direcionamento da tarefa; avaliação; premiação e

---

<sup>5</sup>Neoliberal: modelo de acumulação abrange o campo econômico e social. Caracteriza-se pela restrição da concepção de cidadania, pela crescente dicotomia entre público e privado, desproteção da força de trabalho, trabalhos informais, subempregos e aumento das desigualdades sociais (SOARES, 2000).

<sup>6</sup>Por reestruturação produtiva compreende-se o processo de mudanças institucionais e organizacionais nas relações de produção e de trabalho, bem como redefinição de papéis dos estados nacionais e das instituições financeiras. Visavam a atender às necessidades de garantia de lucratividade (CATTANI e HOLZMANN, 2011).

<sup>7</sup>Por acumulação flexível compreende-se o contexto de flexibilização das relações de produção e de trabalho, baseando-se na “flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo” (HARVEY, 1999, p. 140).



disciplinamento dos trabalhadores, ordenados de três maneiras: controle simples (direto e impessoal); controle técnico (tecnologias utilizadas); e controle burocrático (organização social da empresa); e ainda o controle de natureza simbólica que se refere à cultura da organização (EDWARDS, 1978 apud SATO, 2002).

Nesse sentido, os novos modelos de gestão do trabalho correspondem aos sistemas econômicos vigentes, formam um conjunto de teorias, técnicas e instrumentos de emprego da força de trabalho de forma a utilizá-la para os objetivos do capital.

## 2.1 REPERCUSSÕES DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO NA SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR

Os sistemas produtivos avançam progressivamente em busca de novas formas de utilização da força de trabalho, novos modos de controle e dominação do trabalho à adequação do homem à máquina produtiva. Outrora destinadas ao controle do corpo físico, na contemporaneidade se inscrevem sobre a subjetividade do trabalhador, organizando novos modelos econômicos que modificam a organização do trabalho e repercutem na vida daqueles que o executam.

Alguns estudiosos discorrem sobre o período atual, a contemporaneidade, como é o caso de Bauman (2001) e Hall (2006). O primeiro autor refuta o termo “Pós-Modernidade” e denomina “Modernidade Líquida”, como o momento histórico-econômico-social presente, utilizando a metáfora da “liquidez” das relações para descrever esta nova organização social. É um conceito que traz a “fluidez” como ponto central dos *modus operandi* dos sujeitos, quando a maleabilidade das relações se assemelha a características dos líquidos que se acomodam de acordo com o recipiente. “[...] assim, para eles [nossos conviventes], o que conta é o tempo, mais do que o espaço que lhes toca ocupar; espaço que, afinal, preenchem apenas por um momento.” (BAUMAN, 2001, p. 8).

As relações nesta perspectiva são forjadas sob o jugo de um tempo autoritário, um mecanismo doutrinário do quantitativo e qualitativo das dinâmicas que envolvem os seres sociais, atribuindo valoração aos aspectos quantitativos das relações, à medida que o importante é abranger um maior número de conexões sociais sem considerar a qualidade de tais interligações.

O que o autor aponta é a passagem de uma “Modernidade Sólida” para uma “Modernidade Líquida”. Para isso utiliza a metáfora do *hardware* e do *software*. A “modernidade sólida” se refere ao *hardware*, que através da racionalização e do

desenvolvimento técnico, como os meios de transporte, permitiu a dissociação do tempo do espaço, ou seja, do tempo e sua ligação intrínseca com um local. A “modernidade líquida” se refere ao *software*, que se originou do desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação, onde não há dissociação entre o “perto” e o “longe”, pois as conexões são praticamente instantâneas, configurando em uma relação de ausência do tempo. “A quase instantaneidade do tempo do *software* anuncia a desvalorização do tempo” (BAUMAN, 2001, p. 136-137). Assim sendo, os relacionamentos são atravessados pela liquidez, instantaneidade, fluidez, resultando em modificações estruturais nas relações sociais ou até mesmo impossibilitando-as.

O conceito de “Pós-modernidade” se refere às mudanças estruturais que vêm ocorrendo no âmbito social e histórico, consequências das sociedades caracterizadas por mudanças constantes, velozes e permanentes. Tais mudanças geram uma crise no processo de identidade cultural dos sujeitos, produzindo indivíduos fragmentados, descentrados, desprovidos de definições do seu ser e estar no mundo (HALL, 2006).

A questão primordial se centra na crise de identidade deste sujeito pós-moderno. O conceito de identidade perpassa o processo de reconhecimento de imagens, características, sentimentos que o sujeito julga pertencer a ele próprio. Mas não deve se restringir aos processos de autoimagem e autoconsciência, ela é construída socialmente a partir do outro (JACQUES, 1998).

A identidade é instituída a partir das relações construídas de forma social e coletiva pelo sujeito na relação com o outro. Neste sentido, os processos identificatórios são determinantes e determinados pelo sujeito “pois o indivíduo tem um papel ativo quer na construção deste contexto a partir de sua inserção, quer na sua apropriação.” (JACQUES, 1998, p. 163).

Compreende-se a identidade como um processo singular e coletivo, no sentido que depende do reconhecimento particular de certas instâncias, determinadas pelo meio social. É possível reconhecer-se a partir do olhar do outro, trata-se não de um processo estanque, e sim mutável.

Na lógica da acumulação flexível de capital, as mudanças estruturais e institucionais tornam o processo instável, gerando identidades pouco fixas e provisórias. “O sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um ‘eu’ coerente” (HALL, 2006, p. 13).

Considerando o trabalho como campo de potencial desenvolvimento do processo de identidade do sujeito, como é possível estabelecer uma “definição” de identidade em um

contexto de constante transformação? Seria para Hall (2006), o sujeito na pós-modernidade determinado pela capacidade de mutação? Não seria possível falarmos em identidade e sim em identidades, utilizadas como aplicativos descartáveis e altamente adaptáveis as diferentes necessidades, exigências e contextos.

Sennet (2010) também traz contribuições para esta discussão ao fazer um paralelo entre as relações de outrora e as atuais. Antigamente, as perspectivas de trabalho e de vida eram lineares, baseadas na possibilidade de planejamento das ações em longo prazo, no aprofundamento das relações sociais, na determinação e propagação de valores sociais compartilhados e nas relações fundamentadas na ética. Para o teórico, atualmente estar aberto às mudanças e correr riscos são os caminhos para a ascensão profissional. A instabilidade econômica resulta na obrigatoriedade da formação de seres flexíveis, que trabalham sob a perspectiva de projetos de curto prazo. Esta característica de maleabilidade de papéis, sem a possibilidade de definição, prejudica os processos identificatórios.

Percebe-se uma visão “romântica” do autor com ares de nostalgia e reverência a uma vida em perfeita irmandade. Pinta-se um quadro de uma existência plena e satisfatória, onde não há instabilidades e superficialidades. É possível desenvolver-se através do tempo e compartilhar de reconhecimento e ascensão social, fundamentados em uma ética de ordem e desenvolvimento social. Ora é sabido as limitações e os entraves a que os sujeitos sucumbiam em seu projeto de “uma vida melhor”, limitados pela postergação obrigatória, pelo grande abismo da diferenciação das classes sociais e pela própria exploração do trabalho, não difere dos dias atuais.

Sennet (2010) descreve o sistema econômico atual de “Capitalismo Flexível”, caracterizado pela ênfase na flexibilidade, agilidade nas tarefas, mudanças constantes e projetos para serem elaborados e executados em prazos mínimos. O capitalismo flexível modificou a dinâmica do trabalho e o próprio sentido que ele adquire, pois o trabalho isolado e fragmentado interdita as possibilidades de atribuir significados ao trabalho pelo trabalhador. As novas maneiras de organizar o tempo, sobretudo o tempo do trabalho, são características distintas do novo capitalismo.

O autor enfatiza a “corrosão do caráter” que este sistema implica, pois com a desvalorização do “longo prazo” não há tempo suficiente para a criação de laços sociais e experiências compartilhadas. Este sistema corrói a confiança, a lealdade e o compromisso agindo sobre os processos de formação de caráter de maneira a interditá-los. Produzindo sujeitos descentrados, sem nenhum poder sindical, pois a este depende uma atribuição de sentido ao trabalho e do senso de comunidade.

Sendo assim, surgem algumas indagações: Quais as implicações desta Contemporaneidade no serviço público? Como são constituídos os processos de identidade na atividade do serviço público? Como às novas formas de organização do trabalho instituem formas de ser e reconhecer-se no grupo?

## 2.2 O TRABALHADOR NO SERVIÇO PÚBLICO: NOVAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Concebe-se o servidor público permeado pelas vicissitudes da Contemporaneidade. Predominam as relações dissociadas, difusas, marcadas pelas transformações da relação do sujeito com o tempo, limitação ou falta deste, em que o tempo se tornou o ponto central na determinação dos laços sociais, subjugado pelo regime de acumulação flexível de capital. Regido pela lógica do Capitalismo o trabalhador, tanto público como privado, é submetido a novos “dialetos” dentro da organização de trabalho, onde palavras como *empowerment*, cooperativismo, trabalho em equipe, dentre outras, tornaram-se imperativas e os controles da organização do trabalho tornam-se introjetados nos sujeitos.

O servidor é submetido a uma força que o impulsiona na direção de desenvolver habilidades e competências consideradas necessárias para o pleno desempenho do trabalho. Não obstante esta nova lógica ultrapassa o ambiente de trabalho e se instala no seio da vida particular dos sujeitos, que passam a orientar-se sob esta nova perspectiva. O modelo de acumulação flexível se transveste em outros vocábulos, usa uma nova roupagem para o trivial objetivo do modelo taylor-fordista: maior produção em um menor tempo, maior lucratividade e um menor custo.

A acumulação flexível exige uma nova forma de subordinação do trabalhador ao capital, mais abrangente e totalizante, mascarada em falsos discursos de desenvolvimento e autonomia de potencial humano, contaminando mentes e corpos de trabalhadores por meio da subjetividade (GRAMSCI, 1998). Nesta mesma linha de raciocínio, Antunes (1995) ressalta o fator de exploração e controle sobre a força do trabalho que a acumulação flexível exerce em ressonância com o processo de produção capitalista. Para o autor os mecanismos utilizados estão ajustados aos objetivos organizacionais da produção.

O sistema de acumulação flexível não rompe com os modelos anteriores de produção, a lógica dos mecanismos de controle, produtividade e hierarquia mantém-se com a mesma perspectiva, modificam apenas os termos empregados e os meios de se atingir os mesmos fins “[...] mais adequada aos tempos do ‘politicamente correto’” (HELOANI, 2003, p. 126).

Neste novo processo de organização do trabalho é conferido ao trabalhador uma pseudoautonomia. O discurso organizacional atribui ao trabalhador responsabilidade e capacidade de planejar seus projetos e metas e os meios de atingir seus objetivos, que claramente devem ajustar-se aos objetivos organizacionais. Em verdade, os objetivos organizacionais tornam-se os objetivos dos trabalhadores. No entanto, a própria organização do trabalho solapa a autonomia ao criar uma atmosfera de produtividade, fundamentada na ética da instabilidade, mudanças constantes e pressão por metas. A flexibilidade gera insegurança e age como instrumento de poder e controle da acumulação flexível. Ataca-se a subjetividade do trabalhador, como forma de dominar e garantir a exploração produtiva.

É possível inferir que as mudanças políticas, econômicas, culturais e sociais no mundo nos últimos anos afetam o modo de relação que o trabalhador contemporâneo estabelece com seu ofício. Configurando-se em uma relação marcada pela fragmentação, dissociação, rapidez, efemeridade e rasa o suficiente, no sentido de profundidade limitada, para não possibilitar a apropriação e sua consequente produção de sentido do trabalho. Deixam no corpo/mente as marcas do sofrimento, que se manifestam nas mais variadas doenças ocupacionais que afetam a vida pessoal, familiar, social e econômica do trabalhador.

Entretanto, algumas questões precisam ser discutidas. Como se estabelecem as relações saúde/doença mental e trabalho em um ambiente fortemente marcado pela instabilidade? A acumulação flexível alcança o serviço público?

## 2.3 MODELO TECNOBUROCRÁTICO DE GESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

O serviço público se caracteriza por um conjunto de atividades relacionadas à administração do Estado por meio de seus representantes, sejam servidores ou entidades, que visam promover e assegurar o bem-estar da população.

Definir o termo servidor público não é tarefa fácil, envolve diferentes categorias profissionais, com suas peculiaridades, podendo ser facilmente percebido como um grupo homogêneo, o que na realidade não se corrobora. Para definir quem é servidor público depende dos critérios utilizados. Há diferentes maneiras de fazer parte do funcionalismo público, seja por meio de concurso, prestação de serviço ou até mesmo pelo cargo de confiança (DALLARI, 1989; FRANÇA, 1993).

Enfatizam esta peculiaridade Durand e Beltrão (1994), ao afirmar que o serviço público é constituído de profissionais das mais diversas áreas, que se distinguem em níveis

econômicos e sociais, em função e cargos, mas que compartilham de uma vinculação temporária ou permanente com o Estado.

Para conceituar o termo servidor público deve-se considerar as diferenças existentes no serviço público quanto ao processo seletivo, remuneração, planos de carreira, previdência social entre outros, possibilitando classificar os servidores em estatutários, titulares de cargos públicos, empregados públicos e servidores temporários (DI PIETRO, 2007).

Considerando os princípios que regem o serviço público, os servidores em sua atividade de trabalho devem obedecer aos seguintes princípios: a) legalidade, todos são iguais perante a lei; b) a impessoalidade, não pode existir privilégios, preferências ou diferenciações além daquelas previstas em lei; c) a moralidade coaduna com os princípios da justiça, da equidade e da probidade; d) a publicidade refere-se à transparência nas ações e responsabilidade pública pelos atos. Estes princípios estão em sintonia com sociedades democráticas nas quais o serviço público é considerado instrumento de efetivação do Estado e das organizações no sentido de atender as necessidades e demandas populacionais (RUA, 1997).

As sociedades são definidas pelo estabelecimento das relações entre os aspectos sociais, culturais, econômicos e políticos que as fundamentam. Assim também se caracterizam as relações de trabalho, que através de sua estruturação, representam os modos de produção vigente.

As mudanças sofridas no serviço público nas últimas décadas, decorrentes dos processos de modernização administrativa, têm como pressuposto a descentralização do poder, a adoção de critérios de qualidade para planejamento e organização do serviço público, a padronização dos atendimentos, o foco no cidadão-usuário, a simplificação de obrigações de natureza burocrática e a adoção de medidas de desempenho para avaliação contínua dos serviços prestados (PRADO, 2006).

Pestana, Sauerbronn e Moraes (2011) alertam para as mudanças paradigmáticas da administração pública brasileira nos últimos anos, que de forma emblemática promoveu novos parâmetros de funcionamento da atividade dos servidores. A política de ênfase nos resultados, rapidez no atendimento, qualidade dos serviços prestados, metas de produtividade precisaram ser velozmente introjetadas pelos servidores para adaptar-se a nova demanda gerencial.

Nesta nova lógica organizacional, baseada na reestruturação produtiva do funcionalismo público, o foco na excelência do atendimento, na qualidade total, na busca atingir níveis de produtividade usam de estratégias da acumulação flexível para atingir os

objetivos organizacionais, como a fragmentação do trabalho, a descentralização das tarefas, estimulando a competitividade e o individualismo. Tal estratégia impõe ao servidor-trabalhador a responsabilidade pelo fracasso institucional, corrompendo as relações de trabalho, onde o servidor se encontra solitário na luta contra os constrangimentos da organização do trabalho, de forma a servir aos objetivos expurgos do neoliberalismo, tornando-se uma lógica alienante.

Observou-se na instituição pesquisada uma organização pautada no modelo tecnoburocrático de gestão, baseado no modelo neoliberal, utilizando-se de peculiaridades da acumulação flexível para introjetar nos trabalhadores instrumentos da reestruturação produtiva no serviço público. O foco está nos resultados, ou seja, nos escores de produtividade, estando o processo de trabalho relegado a um segundo plano. Cabe ressaltar ainda, que coexistem diferentes modelos e sistemas de produção dentro de uma mesma empresa ou órgão, práticas arraigadas e novas técnicas de gestão habitam o mesmo espaço.

O modelo tecnoburocrático de organização do trabalho se apresenta em instituições rígidas e verticalizadas, de difícil comunicação entre os níveis hierárquicos. Atividades rotineiras de caráter burocrático que acabam por interditar processos autônomos se caracterizam por: trabalho hierarquizado regido por regras, normas e padrões formais, ênfase nas especialidades, divisão do trabalho em setores e parcelas, comunicação entre os níveis hierárquicos precários ou inexistentes e poder centralizado (CHANLAT, 1995).

O modelo tecnoburocrático de produção no serviço público impacta na constituição da subjetividade dos trabalhadores, e se assemelha as organizações privadas, onde a lógica de mercado inclui também a administração pública (DELEUZE, 1990).

Como o próprio termo já anuncia, a gestão tecnoburocrática é fortemente marcada e regida pela burocracia. O termo “burocracia” comumente, associado a morosidade e atividades que envolvem processos demorados, implica em várias etapas, que necessitam de providências que não são possíveis no presente. A burocracia permeia tanto a administração pública quanto à privada, ou seja, a qualquer tipo de organização, embora tenha se desenvolvido “fundamentalmente, mas não exclusivamente, nos governos” (PARSONS, 1974, p. 36).

A burocracia serve a objetivos distintos, por ser um instrumento de precisão, pode corresponder a interesses políticos, econômicos, sociais, de produtividade ou de qualquer outra ordem. Sendo assim, a burocracia em si é neutra. A finalidade é que determina seu caráter (WEBER, 2002).

Desta forma a burocracia pode se configurar em um modelo agregador na organização, padronizando as tarefas a fim de facilitar a sistematização dos processos e garantir os resultados, ou fonte de disfunções na atividade de trabalho, tornando-se método de dificultar ou até mesmo impossibilitar a realização das tarefas.

Motta e Bresser (2004) atribuem o desenvolvimento de formas rígidas, formais e impessoais na atividade de trabalho como decorrentes do modelo burocrático, o que obriga aos servidores a construir uma forma de organização informal como meio de defesa a esta configuração.

A organização formal se refere às estruturas organizacionais regidas e definidas por regras e procedimentos prescritos que determinam a forma como, quando e por quem as atividades devem ser desempenhadas a fim de garantir o seu funcionamento e seus objetivos. A organização informal diz respeito ao conjunto de procedimentos necessários para a realização das tarefas que não são prescritas, as relações e interações que se estabelecem no desenvolvimento do trabalho, bem como a mobilização subjetiva que a atividade desencadeia (BARNARD, 1971).

Sendo assim, os conceitos de organização formal e informal, frequentemente utilizados no meio empresarial, assemelham-se aos conceitos de “trabalho prescrito” (tarefa) e “trabalho real” (atividade). O conceito de “trabalho prescrito” refere-se ao que é proposto, esperado, ao que deve ser feito, realizado dentro de um processo específico de trabalho. Refere-se às regras e objetivos implantados pela organização do trabalho. O “trabalho real” refere-se às formas de “fazer”, as maneiras de executar as tarefas, a tudo aquilo que está implicado na realização do trabalho (CLOT, 2006).

Contudo, para Crozier (1981) o ponto positivo da burocracia se remete ao aspecto protetivo ao definir regras e ações padronizadas, protegendo assim, o servidor da vulnerabilidade a qual muitas vezes está exposto no contato com o social. Para o autor o trabalhador nesta conjuntura possui determinada flexibilidade de ação, pode “escolher” participar ou refugiar-se, comprometer-se com a organização ou não identificar-se com a função e realizar um trabalho despretensioso.

Em contraponto, um trabalho sem prescrição pode suscitar no trabalhador a sensação de estar perdido, sem saber por onde começar e por aonde ir, podendo ser gerador de angústia e sofrimento.

Excluir a burocracia dos processos de produção pode ser um perigo para o desempenho organizacional. A burocracia possui aspecto protetivo sobre a demanda constante de resolução de problemas e realização de atividades intermináveis no setor público, o que



possibilita aos servidores deslocar a responsabilidade do desempenho de si para o modelo burocrático (TITTONI e SPILKI, 2005).

Weber (1999) faz uma análise do panorama administrativo-burocrático no âmbito do serviço público e enfatiza a dimensão de dominação que este modelo adquire sobre os trabalhadores. Neste sistema os servidores são nomeados para um cargo determinado, possuindo competências funcionais fixas para a execução de suas atividades, assalariados de acordo com o nível hierárquico, o cargo é exercido como profissão única ou principal, há perspectivas de progressão de carreira, trabalham sob um sistema de controle e disciplinamento rígidos. Para o autor a burocracia é o exercício de dominação pura, pois por meio dela se consegue atingir níveis altos de rendimento forjados em qualificadores de precisão, disciplina, padronização e confiabilidade.

Os servidores, particularmente os de níveis hierárquicos mais baixos, trabalham em um ambiente precarizado, com instrumentos e equipamentos ultrapassados e obsoletos, consequências da política de contenção de gastos que se manifesta também na sobrecarga de trabalho, jornadas extensivas, ritmos intensos e pausas inexistentes que promovem um contexto de mecanização (JACQUES e AMAZARRY, 2004).

As autoras ressaltam o conflito ao qual o servidor se depara ao realizar seu trabalho: a busca em atender a constante demanda em um ambiente precário. A mensagem contraditória que permeia este trabalho é conforme Chanlat (1995), fazer o que tem que ser feito, ainda que impedido de fazê-lo.

Pestana, Sauerbronn e Morais (2011), conseguem realizar uma bela análise além do servidor-máquina burocrática. Concebem ao servidor o caráter humano, da condição humana, da capacidade de sentir, permeada por fatores culturais externos e internos, tendo que gerenciar de alguma maneira seus sentimentos. “O servidor é, ao mesmo tempo, representante do Estado, agente de implantação das diretrizes da nova gestão pública e cidadão-consumidor, agente de transformação política” (PESTANA, SAUERBRONN e MORAIS, 2011, p. 543).

O servidor encontra-se no dilema entre a lealdade para com o patrão (Estado), com o cliente (cidadão) e para com seus próprios desejos. Muitas vezes está impossibilitado de encontrar no âmbito do trabalho referências que lhe possibilitem identificar-se com a atividade e lhe atribuir sentido, é também, interditado pela própria dinâmica da atividade a corresponder suas próprias necessidades como cidadão-consumidor-trabalhador.

## 2.4 REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA PSSN

A construção social sobre determinada função ou profissão está relacionada ao lócus de trabalho, ao modo de funcionamento da empresa, órgão ou instituição, às relações que ali se estabelecem, sendo assim, a imagem do servidor público está estritamente ligada à imagem do serviço público.

Por muito tempo, a imagem do serviço disponibilizado pelo serviço público brasileiro foi de uma organização ineficaz, descomprometida com as reais necessidades da população, morosa, desacreditada, sem controle e sem gestão, refém do nepotismo e da corrupção. Gerando a percepção dos servidores como trabalhadores descomprometidos, acomodados, despreocupados, acumuladores de funções e gratificações (VENEU, 1990).

Concorda-se com Codo (2007) quando se referiu à imagem do servidor público:

Todos nós temos certeza que o mundo seria melhor se as coisas simples fossem resolvidas de forma simples. Parece ao cidadão comum que o servidor público é um “ser” dotado da misteriosa propriedade de tornar difícil o que seria fácil, de criar dificuldades ao invés de resolver problemas; um carimbo, uma assinatura, adquire surpreendentemente o dom de se transformar em uma epopéia interminável (p. 297).

Mediante este quadro precário, surge a demanda por um melhor desempenho organizacional, no sentido de melhorias na qualidade e eficiência dos serviços prestados. Desta forma, foi criado em 1990 o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, que gerou o comitê da administração pública, a origem dos programas de qualidade no serviço público. Buscou implantar novas práticas de gestão, visando atingir a excelência no desempenho do trabalho (BRASIL, 1995).

De acordo com Jorge (2010), o Governo brasileiro seguindo a tendência internacional de tornar o serviço público menos oneroso e mais eficaz, vem experimentando novos modelos gerenciais originários da iniciativa privada e que provavelmente são descontextualizados do setor público, desconsiderando a finalidade do serviço e a importância social dos mesmos. “Quando se trata do processo de melhoria do desempenho e da melhoria da gestão pública, é imprescindível que existam mecanismos que tenham a capacidade de mensurar os resultados alcançados como forma de obter o real impacto das ações” (OLIVEIRA, et. al., 2012, p. 2).

Nesta perspectiva, é implantada em alguns órgãos públicos federais e na PSSN a metodologia do Balanced Scorecard (BSC), instituída pela Portaria MPS/GM nº 321 de 8 de outubro de 2008, abrangendo o período de 2009 a 2015. Trata-se de um método de aferição de desempenho, baseado na definição de estratégias, gestão de qualidade e gestão do serviço

tendo como base indicadores de desempenho. Esse modelo propiciou a criação de um Mapa Estratégico da PSSN, objetivando alcançar as metas definidas no Plano de Ação Institucional.

O Mapa Estratégico traça as metas que devem ser realizadas de acordo com os objetivos pré-definidos da organização, de forma clara e objetiva traduz a missão e a orientação da organização do trabalho, para que cada atividade possa ser facilmente compreendida dentro da lógica organizacional, direcionada para o trabalho coordenado e colaborativo.

Conforme Kaplan e Norton (2004), os criadores do método, o BSC originalmente foi construído objetivando a avaliação de desempenho nas empresas privadas, contemplando o tangível e o intangível das empresas. Sua aplicação no serviço público implica uma série de adaptações, pois a finalidade do setor público é voltada para a satisfação das demandas coletivas e não para a produtividade financeira.

Obviamente, a finalidade vital do setor privado é a geração de capital, buscando o aumento da produtividade visando o lucro, no setor público, o foco está na satisfação do cliente-cidadão, portanto, trata-se de elementos intangíveis. O BSC “contempla a hipótese de mensuração e gestão de indicadores aplicáveis a aspectos meramente intangíveis, tornando-se, dessa forma, perfeitamente viável à especificidade das organizações públicas” (SANTOS, 2012, p. 13-14).

A adequação a um novo modelo de gestão na PSSN e em decorrência a aplicação do modelo BSC, trouxeram mudanças significativas na estrutura da instituição, na operacionalização das tarefas pelos servidores, no modo de funcionamento, na prestação de serviços, gerando impactos na vida profissional e pessoal destes servidores.

Uma das modificações estruturais se refere à mudança de nomenclatura dos cargos de chefia, aquele que antes era conhecido como chefe, passa a ser chamado de gestor. Um dos grandes conflitos gerados pela implantação deste novo modelo de gestão refere-se à jornada de trabalho semanal. Durante algumas décadas, o servidor público da PSSN trabalhou com o regime de seis horas/dia. Adaptados nesse modo de funcionamento organizaram suas vidas em torno dessa rotina. Com a Lei nº 11.907/2009, a jornada de trabalho passa a ser de oito horas/dia.

As mudanças da PSSN impactaram diretamente o servidor público desta instituição, pois a nova gestão focou-se na excelência e no desempenho do trabalho pelo servidor. Com a implantação do BSC, foram criados, recentemente, dois turnos com o objetivo de melhorar a qualidade de vida do servidor, assim uma parte destes servidores permaneceu seis horas no trabalho. Segundo a gestora o horário melhorou para alguns, mas para outros sobrecarregou.

Os que ficaram no turno da tarde acabam tendo que atender os que ficaram de manhã na fila mais os que vêm para atendimento à tarde. Sendo que, o gestor tem de ficar nos dois turnos.

Foi produzida uma ferramenta tecnológica denominada Sistema de Acompanhamento do Plano de Ação, que se constitui em um painel de controle, que a partir da visualização do Mapa e da seleção de cada um dos objetivos estratégicos, disponibiliza informações e resultados em tempo real de cada unidade da PSSN do território. Facilita a compreensão e controle do andamento das ações, permitindo a visualização dos resultados apresentados por indicadores, avaliados com base nas metas previstas e em critérios associados a cores: azul (meta subestimada), verde (satisfatório), amarelo (merece atenção) e vermelho (insatisfatório).

O painel de controle está localizado nas salas dos gestores nas unidades da PSSN e na Diretoria em Brasília. De forma verticalizada, ao verificar, por exemplo, que em determinada unidade há uma pessoa esperando na fila há uma hora para ser atendida, o indicador Tempo Médio de Espera/TME é acionado automaticamente e uma luz vermelha começa a piscar no monitor, indicando que o atendimento não foi realizado no tempo estabelecido. Há uma seção destinada para o acompanhamento do funcionamento da unidade pelo painel, que no caso, é responsável por verificar porque o atendimento ainda não foi realizado. Por vezes, esta verificação parte de Brasília que cobra o gestor, que por sua vez, cobra o servidor.

A questão do tempo de atendimento é particular, pois denota um trabalho direcionado para o cumprimento de metas e visa à produtividade, elencando ao servidor/trabalhador o status de servidor-máquina. O não cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas possui consequências institucionais e individuais, em nível de unidade e de servidor. A partir de 2009, foram implantadas sistemas de avaliação institucional e individual, da qual decorre a gratificação por desempenho, que atualmente representam a parcela mais significativa dos rendimentos dos servidores. Isso significa que há metas compartilhadas por todos os servidores em nível de instituição, e também, metas individuais correspondentes ao setor em que o servidor atua, e que o não cumprimento destas implica em reduções significativas nos rendimentos de todas as equipes.

Ainda nesta perspectiva, foi instituído o Sistema de Registro de Frequência/SISREF. Trata-se de uma ferramenta virtual de controle, acessado por meio da rede corporativa. O sistema monitora as entradas e saídas, como também os intervalos durante a jornada de trabalho dos servidores, em tempo real. Na PSSN não há pagamento de horas extras, as horas trabalhadas além do horário, são depositadas em um banco de horas devendo ser utilizado no mês vigente, não sendo acumulativas para outro período.

## 2.5 IMPLICAÇÕES SUBJETIVAS NO TRABALHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

É interessante refletir, primeiramente, sobre o âmbito do trabalho no serviço público, entendido aqui como instrumento do governo que visa atender as demandas da população. Entretanto, a construção coletiva da representação deste órgão, de forma generalista, refere-se a um mecanismo do Estado que serve como limitador, avaliador, punidor que objetiva “desmascarar” o trabalhador (PESTANA, SAUERBRONN e MORAIS, 2011).

Esta percepção negativa do serviço público está estritamente ligada à morosidade dos processos, aos inúmeros documentos e assinaturas necessárias, a negativa nas perícias médicas, que chegam a aviltar o trabalhador que necessita urgentemente de receber seu auxílio, pois se encontra em situação de vulnerabilidade e/ou adoecimento.

Do outro lado está o servidor submetido às normas e regras que regem o serviço público. O servidor incorpora a lógica governamental e age como um instrumento regulador objetivando reduzir os gastos públicos, centrando-se nos resultados que devem ser obtidos por meio das metas produtivas e impostas (Ibid.).

Esta condição coloca o servidor em uma situação vulnerável frente ao cliente-cidadão, pois sendo ele representante do Estado, simbolicamente emissário dos limites e deficiências governamentais, facilmente lhe são conferidos toda a sorte de maus dizeres e depreciações, além de receber as mazelas da sociedade representadas pela grande demanda de sujeitos que lá buscam resolver seus problemas sociais. Como ressalta França (1994) o servidor é visto como improdutivo detestável e motivo de chacota.

Em contraponto, o servidor público é também o elo entre as necessidades populacionais e o Estado, agindo como mediador dos direitos e deveres destas duas instâncias. Ao servidor é atribuído o poder que lhe confere a legislação, seu trabalho é pautado na letra dura da lei. A experiência de encerrar um processo, conceder um benefício ou simplesmente orientar de forma correta concede ao servidor a sensação de dever cumprido oportunizando a possibilidade de prazer no trabalho.

A construção social sobre determinada função ou profissão esta relacionada ao locus de trabalho, ao modo de funcionamento da empresa, órgão ou instituição, às relações que ali se estabelecem.

A construção coletiva do serviço público e do servidor, tão comumente associada à degradação do profissional, a desvalorização e despersonalização, servem à que interesses?

Para a fragmentação do trabalho, a efemeridade das relações, a descentralização dos sujeitos que nada mais são que artimanhas do sistema de acumulação flexível.

Apesar da organização do trabalho na PSSN ser permeada por modelos tecnoburocráticos de gestão e produção, a reestruturação produtiva obedece à lógica do sistema de acumulação flexível de capital, modificando as relações de trabalho gerando uma atividade laboral fragmentada e individualizada, impossibilitando a construção de um significado coletivo de trabalho e a constituição de um sentido de “eu” no trabalho. A gestão na PSSN conserva a rigidez e o poder verticalizado e a atividade fragmentada dos modelos taylorita-fordista, porém utiliza da acumulação flexível às estratégias de dominação da subjetividade dos trabalhadores.

A impossibilidade de significar e/ou ressignificar sentidos para o trabalho implica em um trabalho desprovido de condições de realização, satisfação e pertencimento para o servidor podendo suscitar agravos à saúde psíquica. Quando não há sentido no trabalho, não há sentido na vida (ANTUNES, 2009).

Em um cenário deficitário em promover a subjetivação e o reconhecimento no trabalho, falta espaço para o pleno desenvolvimento identificador do indivíduo e sobram sofrimento, mal-estar e adoecimento.

Ocorre um processo de “estranhamento do eu”, o sujeito não consegue se reconhecer e se identificar nas atividades que desempenha, e sente que os pares também não o reconhecem. A sensação é de saber quem se era antes, e agora não mais “Quando a visão de si se torna distorcida em função do adoecimento, a identidade passa a não representar a sua singularidade, tornando-se comprometida” (VASQUES-MENEZES, 2004, p. 48).

Se a identidade é construída a partir da relação com o outro, e o reconhecimento pressupõe a interação com este outro e o seu olhar e avaliação, reconhecer-se no que se faz é identificar-se mediado pelo olhar do outro. Reconhecendo-se é possível construir identidade.

O reconhecimento é o retorno de todo investimento objetivo e subjetivo empregado no trabalho. É a retribuição, a contrapartida, e está estreitamente associado à produção de sentido no trabalho. “A “retribuição simbólica” e as “gratificações” que lhe estão associadas, provenientes da hierarquia, é que tornam “útil” aquele que trabalha; além disso, o julgamento dos pares outorga o pertencimento ao ofício” (CLOT, 2010, p. 285).

Trata-se aqui de duas modalidades de “reconhecimento”. O reconhecimento externo, que parte do olhar do outro e o reconhecimento interno, que é a capacidade de reconhecer-se no trabalho. “[...] se reconhecer em algo, ou seja, também fora de si e do outro [...]” (CLOT, 2010, p. 288).

Reconhecer-se em sua atividade é também um meio de suportar o fracasso próprio da tentativa de encontrar reconhecimento no outro. “Reconhecer-se no que se fez é estar seguro tanto da utilidade social do objeto ou do serviço, como de sua qualidade” (Ibid., p. 289).

Sem a possibilidade de atuar com autonomia, a atividade de trabalho para o servidor se torna insuportável. “Ele não se reencontra nela. Sua saúde vai, por sua vez, ressentir-se com tal situação” (Ibid., p. 299).

O reconhecimento é compreendido por meio das contribuições dos trabalhadores, na forma de funcionamento da organização do trabalho e o conhecimento dessas contribuições à organização real do trabalho. Para haver reconhecimento, é preciso haver julgamento, a que Dejours (2011c) chama de julgamento de utilidade e julgamento de beleza. O julgamento de utilidade diz respeito à técnica, a contribuição especialmente utilitária à organização do trabalho no ajustamento do trabalho prescrito para o trabalho real. É um julgamento feito pela hierarquia. O julgamento de beleza subdivide-se em: a) julgamento pelo que é coletivo, comum a todos; b) julgamento pelo que é singular, o que o diferencia dos demais (DEJOURS, 2011c).

O reconhecimento é o que permite a construção de sentido para o sofrimento no trabalho. Por meio dele é possível renovar o entusiasmo, fortalecer a identidade e estimular a ação. Desta forma a experiência compartilhada é possível através do reconhecimento das singularidades de cada um na relação com a organização do trabalho (DEJOURS, 2011c).

O reconhecimento no trabalho é importante porque ele cria um aspecto de pertencimento ao grupo, possibilita a construção da identidade coletiva e age como forma de enfrentamento às pressões e dinâmicas do ambiente laboral, conferindo ao indivíduo poder de agir, fortalecendo sua identidade.

As implicações do novo modelo de gestão e do BSC na PSSN geram peculiaridades ao desenvolvimento da identidade dos servidores públicos e interditam o reconhecimento no trabalho. “A atual Organização do Trabalho dentro da “máquina pública” é, literalmente, uma máquina a serviço do desprazer, da depressão e da insanidade” (BAZZO, 1997, p. 42).

A descentralização das tarefas, a fragmentação do trabalho, a ênfase no individualismo, a gestão verticalizada engendram sujeitos-trabalhadores sem autonomia, sem sentido para o trabalho e sem poder de agir sobre as mudanças possíveis no processo de trabalho. O trabalho neste modelo adquire características de uma instituição patologizante, podendo desencadear ou determinar a incidência de processos de adoecimento psíquico nos trabalhadores.

Nesse sentido, a partir da Portaria 1.261 de 05 de maio de 2010, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, preocupados com o elevado número de transtornos

mentais relacionados ao trabalho no serviço público vem instituir diretrizes e ações em saúde mental que orientam os órgãos e entidades do sistema de pessoal civil – SIPEC da Administração Pública Federal, ao desenvolvimento de ações de promoção de saúde voltadas para a melhoria das relações e condições de trabalho. Considera-se que “é um importante avanço para implementação de programas voltados a saúde mental no trabalho no serviço público, bem como, o acompanhamento dos trabalhadores que já adoeceram e estão em processo de reabilitação/readaptação no trabalho (BRASIL, 2010).

### **3 PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO E SAÚDE DO TRABALHADOR**

A relação entre trabalho e adoecimento não existia na antiguidade, somente ao longo da história humana é que se começou a constatar que o trabalho poderia causar doenças. Na Idade Antiga é possível perceber o interesse nesta temática através do papiro egípcio Anastacius V, que retrata as apreensões quanto à saúde e a vida do trabalhador e descreve as condições de trabalho de um pedreiro. Embora voltado para a questão da sobrevivência, percebe-se o pensamento correlacional entre saúde/doença e trabalho (COSTA, 2007).

Na Grécia Antiga, Hipócrates (460-375 a.C.), o Pai da Medicina, descreveu um caso de intoxicação saturnina (intoxicação por chumbo), porém não considerou o ambiente de trabalho e a ocupação do trabalhador. Lucrécio, no século anterior a Era Cristã, já questionava sobre a morte dos trabalhadores das minas “Não viste ou ouviste como morrem em tão pouco tempo, quando ainda tinham tanta vida pela frente?” (LUCRÉCIO apud MENDES, 2002, p. 32).

Plínio, o Velho (23-79 d.C.), descreveu a aparência de trabalhadores expostos ao chumbo, mercúrio e a poeira. Fez uma exposição dos primeiros equipamentos de proteção conhecidos, como: máscaras, panos ou membranas de bexiga de carneiro para o rosto, iniciativa dos próprios escravos para atenuar a inalação de poeiras nocivas, surgindo os primeiros equipamentos de proteção individual. Na Idade Média, poucos são os registros acerca da relação entre trabalho e saúde. Neste período há alguns relatos sobre a atividade extrativista mineral, os trabalhadores das minas subterrâneas morriam mais e precocemente comparados com a população em geral (MENDES, 2002).

No século XVII Bernardino Ramazzini, começou a relacionar a patologia das pessoas com a sua ocupação. Ele orientava aos profissionais da saúde perguntar à seus pacientes se na fonte de seu sustento não se encontravam a causa de sua enfermidade (RAMAZZINI, 2000).



A partir do século XVIII, com a Revolução Industrial, os estudos se direcionaram para os impactos sobre a vida e a saúde dos trabalhadores. A atenção é orientada para os acidentes graves e fatais, as mutilações, as intoxicações, as condições precárias de higiene e trabalho, as jornadas excessivas de trabalho, os baixos salários, a falta de assistência médica, aspectos que contribuíam para um quadro de alta mortandade prematura. Com a mobilização de movimentos sociais e a consequente pressão sofrida pelos governantes e legisladores, foram criadas medidas legais de controle das condições e ambientes de trabalho.

Mas para compreender a relação entre saúde e adoecimento é preciso entender as novas configurações sociais, modelos de produção e formas de relação homem/trabalho, que resultam na tentativa por parte do trabalhador, de formular diferentes maneiras de subjetivação da sua atividade de trabalho. Ainda hoje, persevera a antiga crença de que o trabalho e a vida pessoal do trabalhador são simplesmente dicotômicos, o que é facilmente percebido no discurso médico e nas organizações, quando se ouve: “Os problemas pessoais devem ficar do lado de fora da empresa!” Mas quando os problemas estão do lado de dentro da empresa, eles retornam junto com o trabalhador para casa. Como o trabalhador elabora esta dicotomia?

Existe até certo ponto, um consenso de que a vida pessoal pode afetar o desenvolvimento do trabalho, porém persevera um distanciamento entre trabalho e a saúde mental de modo, a serem comumente reproduzidos discursos que limitam, ou até mesmo interditam, a compreensão dos aspectos objetivos e subjetivos do trabalho no processo de adoecimento psíquico do trabalhador.

Nesta perspectiva, a percepção do papel do trabalho nos modos de vida dos sujeitos, estava estritamente relacionada a questões de sobrevivência, aos altos índices de mortalidade em idade produtiva, que implicava em perdas consideráveis na produção, o que não corresponde aos interesses do sistema produtivo. Dejours (1992) considera que a temática da Saúde do Trabalhador<sup>8</sup> só se legitimou no século XX com o advento de uma nova perspectiva sobre o trabalho que se configurou nos estudos em Psicopatologia do Trabalho.

---

<sup>8</sup> Por Saúde do Trabalhador compreende-se um corpo de práticas teóricas interdisciplinares, desenvolvidas por diversos lugares sociais distintos, mas em torno de um objetivo comum (GOMEZ, M; COSTA, T, 1997). Em complementaridade Nardi (2002, p. 284) define como “Um conjunto de atividades que se destina, através de ações de vigilância sanitária, à promoção e proteção da saúde dos trabalhadores, assim como visa à recuperação e reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho” (NARDI, 2002, p. 284).

### 3.1 ORIGENS DA SAÚDE DO TRABALHADOR: DA PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO À PSICODINÂMICA DO TRABALHO

O campo da “Saúde Mental e Trabalho” têm como foco o estudo dos fatores relacionados às atividades laborais e o adoecimento. Neste sentido, podemos arguir: Qual é o papel do trabalho na gênese do adoecimento do trabalhador?

Na tentativa de responder a esta pergunta realizar-se-á uma incursão às origens das construções teóricas sobre este fenômeno. Na década de 1940, ocorria na França, o movimento da Psiquiatria Social e iniciava um questionamento amplo sobre o lugar dos doentes mentais na sociedade e uma reflexão acerca das contribuições da Psiquiatria nesta área. Em verdade, o movimento da Psiquiatria Social surgiu da necessidade de mobilização de recursos econômicos e humanos decorrentes do contexto da II Guerra Mundial. Pesquisadores de várias áreas focaram seus estudos na busca pelo entendimento da loucura e também na compreensão do fenômeno do adoecimento no campo do trabalho. Paul Sivadon (1952/1998), Le Guillant (1963/2006) e Dejours (1993), considerados os principais expoentes da disciplina “Psicopatologia do Trabalho”.

Paul Sivadon inaugurou o termo “Psicopatologia do Trabalho” em 1952. Seus estudos objetivavam apreender os mecanismos terapêuticos do trabalho em pacientes acometidos por distúrbios mentais. A partir de uma perspectiva organicista, considerava que os transtornos mentais expressos no âmbito do trabalho, eram decorrentes, especialmente de condições pessoais do trabalhador, referentes à sua estrutura de personalidade deficitária, ou seja, considerava que a doença era causa de vulnerabilidades e predisposições orgânicas do indivíduo. Defendia que os transtornos mentais no ambiente do trabalho tinham como gênese os aspectos da estrutura da personalidade do indivíduo, que apresentaria fragilidades em sua formação.

De tal forma, o ambiente laboral era considerado um fator secundário como possível desencadeador dos transtornos mentais. Seu papel se limitava a contribuir para o aparecimento de afecções já existentes ou predispostas.

Le Guillant (1963/2006) direcionou seus interesses para as condições de trabalho e suas possíveis relações com os problemas psicológicos que apresentavam os trabalhadores submetidos a elas, buscando demonstrar a existência de uma íntima relação entre o contexto de trabalho e o surgimento de distúrbios mentais. Os estudos com as telefonistas e com as empregadas domésticas fundamentaram seus pressupostos sobre a gênese do adoecimento no trabalho, marcando o pioneirismo de suas pesquisas.

A partir da constatação de uma grande incidência de empregadas domésticas, internadas em um hospital psiquiátrico, ele direcionou seus estudos para conhecer esta realidade e concluiu que tal atividade profissional possui um forte potencial patogênico. Seus estudos apontaram para determinantes sociais nos distúrbios mentais, onde a condição de empregada doméstica se situa nas dimensões de dominação e servidão. Desvelando o universo do sofrimento mental a que podem estar submetidas na relação com sua jornada de trabalho, sujeitas a humilhações e o ressentimento decorrente.

Suas pesquisas com as telefonistas e mecanógrafas, resultaram na caracterização da “Neurose das Telefonistas”, que mais tarde ele denominou de “Síndrome Geral da Fadiga Nervosa”, pois o conjunto de sintomas se apresentava também em outras categorias profissionais. Constatou que a submissão a exigências de velocidade, atenção e precisão poderiam desenvolver a síndrome.

Distúrbios semelhantes ocorrem em todos os empregos que exigem, com ou sem fadiga muscular, um ritmo excessivamente rápido de operações, assim como condições de trabalho, do ponto de vista objetivo ou subjetivo, penosas: mecanização dos gestos e monotonia, controle rígido, alteração das relações humanas na empresa, etc. (LE GUILLANT, 1963/2006, p. 187).

Desta forma, concluiu que a de organização do trabalho possui papel preponderante no desenvolvimento da síndrome. A organização do trabalho impõe uma atividade mecanizada. As telefonistas assemelham-se a máquinas de atendimento, interditadas no que tange a autonomia na execução de suas atividades, impossibilitando consequentemente a atribuição de sentidos para o trabalho.

Por meio da produção de uma gama de evidências sobre a relação entre adoecimento e trabalho, reconheceu no ambiente fatores que poderiam desencadear transtornos psíquicos nos trabalhadores, sem desconsiderar a história de vida dos sujeitos, fazendo um paralelo entre os sintomas e as experiências pessoais.

Do mesmo modo que o conjunto das condições de trabalho e de vida intervém na gênese destes distúrbios, por sua vez, eles repercutem sobre todos os aspectos orgânicos (manifestações psicossomáticas), psicológicas (pessoais, familiares ou profissionais) e sociais da existência dos trabalhadores (LE GUILLANT, 1963/2006, p.215).

Este autor não descarta a relevante influência dos fatores orgânicos na constituição dos transtornos mentais, no entanto, enfatiza o meio como fator importante na configuração da doença mental. Neste sentido, Codo, Sampaio e Hitomi (1993), ressalta nos estudos de Le Guillant a característica marcante da busca em identificar nos quadros psicopatológicos

relacionados ao trabalho aspectos do próprio labor, que seriam constitutivos do processo de adoecimento, mudando o olhar predominante até então.

Os estudos de Le Guillant (1963/2006) buscaram desenvolver pesquisas que pudessem responder as questões ligadas ao nexo causal, tentando compreender como se relacionam condições de trabalho, modos de vida, história do sujeito e processo de adoecimento. De tal forma propôs uma abordagem pluridimensional, considerando que os aspectos individuais não deveriam ser analisados de forma separada dos fatores sociais, pois esse processo de adoecimento só poderia ser compreendido a partir de uma estrutura de conexão entre os vários fatores ligados por uma contínua interação.

Segundo Souza e Athayde (2006), as contribuições deste psiquiatra ajudaram a consolidar avanços na área da saúde mental, configurando uma nova forma de abordagem do processo de adoecimento, onde é indispensáveis considerar os aspectos subjetivos e objetivos.

Em outras palavras, Le Guillant conquistou um importante avanço metodológico ao postular que o subjetivo e o objetivo não deveriam ser analisados como aspectos dicotômicos, do mesmo objeto de estudo. A utilização das dimensões, objetiva e subjetiva da realidade dos sujeitos, foi o método de elucidar a forma com que as vivências transformavam-se em patologias.

Schwartz (2000) destaca o aspecto atemporal da obra de Le Guillant ao mencionar que na década de 1950 esse autor aludia às questões da subjetividade na esfera da psicopatologia do trabalho, cujas ideias se mantêm atuais.

Este aspecto contemporâneo dos questionamentos levantados por Le Guillant há mais de meio século, ressaltam a relevância de seus estudos. Aliás, conforme Lima (2002) enfatiza, o teórico buscou fugir de concepções extremas, não supervalorizando a influência do meio e nem os aspectos subjetivos. Sua postura metodológica considerava o papel do ambiente social, porém evitando desconsiderar a singularidade do sujeito. Contudo, como o próprio autor alerta, há uma grande dificuldade em apreender como se estabelece a relação entre distúrbio psíquico e trabalho, como se configura “a passagem entre uma situação vivida e uma desordem de espírito” (LE GUILLANT, 1963/2006, p. 389).

Observa-se que não há consenso entre os autores, pois Paul Sivadon apresenta uma perspectiva organicista, enquanto Le Guillant uma abordagem multidimensional dos transtornos mentais. No entanto, ambos concluíram que o trabalho possui relação com o surgimento do adoecimento psíquico no âmbito do trabalho. O terceiro expoente de grande contribuição à temática da saúde mental e trabalho é Cristophe Dejours.

Assim como Paul Sivadon e Le Guillant, Dejours direcionou suas pesquisas iniciais em

psicopatologia do trabalho buscando evidenciar pela investigação clínica as doenças mentais provocadas pelo trabalho “as doenças mentais seriam o efeito de uma causa inerente aos constrangimentos do trabalho, como as doenças profissionais são o efeito das poluições da atmosfera do trabalho por agentes químicos, físicos ou biológicos” (DEJOURS, 2011c, p. 292).

Dejours compreende o termo psicopatologia não como sinônimo de patologias, portanto, não no sentido de doenças mentais do trabalho. Seus estudos eram direcionados à pathos na acepção de sofrimento ou prazer, ou ambos. Assim sendo, “o campo específico da psicopatologia do trabalho é o campo do sofrimento, de seu conteúdo, de sua significação e de suas formas” (DEJOURS, 2011i, p. 170).

A partir desta perspectiva, considerou as limitações em estabelecer o nexo causal entre transtornos mentais e trabalho e constituiu que a disciplina merecia uma nova abordagem, uma nova nomenclatura. Assim, abandonou o termo “Psicopatologia do Trabalho” e passou a focar seus estudos em “Psicodinâmica do Trabalho”, onde a “normalidade” passou a ser o ponto central e as pesquisas direcionadas ao campo da saúde mental e trabalho, tendo como objeto o sofrimento e as defesas empenhadas contra este sofrimento. Dejours, Dessors e Desrioux (1994) definem a normalidade como o equilíbrio psíquico entre a exposição a um ambiente de trabalho desestabilizante ou patologizante e as defesas psíquicas do trabalhador.

A psicodinâmica do trabalho se refere à análise psicodinâmica das situações de trabalho. Trata-se de uma clínica que busca conhecer e descrever as relações entre trabalho e saúde mental, uma disciplina teórica que coaduna com a psicanálise e a teoria social (DEJOURS, 2012).

O foco deixa de ser as doenças mentais, e passa a ser os processos a que todos os trabalhadores estão submetidos no confronto com a organização do trabalho, ou dito de outra forma, a atenção é voltada para os processos necessários na preservação da saúde mental e a todos os instrumentos que os trabalhadores precisam utilizar para não adoecer no trabalho. Estamos falando precisamente de mobilização subjetiva, sofrimento, prazer, estratégias de defesa no trabalho e reconhecimento.

Seus estudos mostraram que, apesar de muitos trabalhadores sucumbirem á doenças mentais no trabalho, uma grande maioria consegue manter a “normalidade” e preservar a saúde mental. Como fazem isso é a resposta que Dejours buscou encontrar em suas pesquisas. Nesse sentido o autor compreende a normalidade como o substrato da relação entre o sofrimento gerado pelos constrangimentos da organização do trabalho e as estratégias defensivas organizadas contra o sofrimento (DEJOURS, 2011c).

Esta mudança de paradigma configurou-se como um avanço no campo da saúde mental e trabalho, direcionando os estudos para a investigação, sobre os mecanismos de proteção dos trabalhadores e sobre os efeitos deletérios da organização do trabalho, e ainda sobre o papel do trabalho como mediador na construção de saúde, como fonte de prazer, satisfação, identidade e reconhecimento.

Nesse sentido o autor trouxe grande acréscimo teórico ao postular a centralidade do trabalho no desenvolvimento da identidade. Assim como a sexualidade tem papel preponderante nos processos de formação da identidade na infância para a psicanálise, o trabalho, na vida adulta, é a segunda chance na constituição de identidade.

Em seus estudos compreendeu que para manter, ou atingir a “normalidade”, os trabalhadores constroem estratégias de defesa individuais e coletivas. Os trabalhadores desenvolvem defesas individuais contra os efeitos deletérios da organização do trabalho, como o não pensar que consiste na “necessidade de por um basta ao sofrimento e a angústia que implica a consciência clara da situação vivenciada” (DEJOURS, 2012, p. 61) e a autoaceleração, que se refere ao aumento dos ritmos de trabalho, pelo próprio trabalhador. Também organizam estratégias de defesa coletivas visando reunir os esforços de todos na proteção contra os aspectos desestabilizadores do trabalho, como, por exemplo, a negação dos riscos inerentes às condições de trabalho (DEJOURS, 2012).

As estratégias de defesa são um processo mental, uma reação aos desconfortos oriundos da organização do trabalho. Por vezes contraditórias, objetivam proteger o equilíbrio mental das agressões oriundas das relações e da organização do trabalho. Se forem eficazes dissimulam o sofrimento dos trabalhadores. Desta forma, raramente o trabalhador tem consciência que seus acometimentos podem ter origem nas relações de trabalho. “Ao permitir à adaptação aos riscos, as defesas impedem, parcialmente ao menos, a tomada de consciência das relações de exploração” (DEJOURS, 2011i, p.171-172).

Estudos em Psicodinâmica do trabalho apontam para a construção de estratégias de mediação pelos trabalhadores no embate com o sofrimento no trabalho. Trata-se do conceito formulado por Mendes e Araújo (2007) de estratégias de enfrentamento, que consiste na organização de medidas para enfrentar o sofrimento e modificar a organização do trabalho, objetivando possibilidades de prazer no trabalho. Possuem caráter transgressor ao denotar resistência quanto ao trabalho prescrito e confere autonomia aos sujeitos, oportunizando subverter o sofrimento em prazer e escape à alienação (MORAES, 2013).

As estratégias de defesa e a mobilização subjetiva asseguram a normalidade. Para que o sofrimento se transforme em prazer, deve passar pela via do reconhecimento, que só é

possível, através de uma organização do trabalho que propicie autonomia aos sujeitos, sentido no trabalho e cooperação.

Atualmente a psicodinâmica do trabalho investiga os impactos deletérios da organização do trabalho na subjetividade do trabalhador e sobre os processos de saúde mental, geradores de desmobilização coletiva que interditam a cooperação, constituindo o individualismo. Referem-se às patologias da solidão, acometimentos relacionados às novas formas de gestão pautadas em avaliação individualizada de desempenho e qualidade total (DEJOURS, 2007a).

A psicodinâmica do trabalho constitui-se como campo crescente em pesquisas direcionadas à saúde mental do trabalhador, avançando teoricamente nos constructos para uma verdadeira clínica do trabalho. Perpassando o delineamento sobre doenças mentais do trabalho, estratégias de enfrentamento e mobilização subjetiva no confronto com o sofrimento no trabalho e a investigação sobre as patologias sociais oriundas dos constrangimentos da organização do trabalho pautada no sistema de acumulação flexível de capital.

No Brasil, devemos a aproximação com o campo da Psicopatologia do Trabalho, a Seligmann-Silva (1986), que delimitou este campo de pesquisa e o denominou de Saúde Mental e Trabalho. Seus estudos versam sobre o desgaste mental e as implicações na deterioração da identidade, apontando sintomas de desgaste como desânimos, irritações, fadiga e insônia, que antecedem o aparecimento de transtornos mentais.

Na perspectiva da Clínica do Trabalho<sup>9</sup> temos Yves Clot (2006), que direcionou seus estudos para as questões psicológicas que se estabelecem na atividade laboral. Embasado no referencial teórico da psicologia sócio-histórica, este autor afirma o lugar insubstituível do trabalho no processo de desenvolvimento pessoal.

A simples e sistemática descrição das funções e tarefas que um trabalho exige, não corresponde a todos os fatores que o trabalhador precisa disponibilizar para executar as atividades e atingir os objetivos propostos. A Ergonomia contribuiu para esta discussão, ao traçar a dicotomia entre “trabalho prescrito” (tarefa) e “trabalho real” (atividade).

O conceito de “trabalho prescrito” refere-se ao que é proposto, esperado, ao que deve ser feito, realizado dentro de um processo específico de trabalho. Refere-se às regras e objetivos implantados pela organização do trabalho. O “trabalho real” refere-se às formas de “fazer”, as maneiras de executar as tarefas, a tudo aquilo que está implicado na realização do trabalho.

---

<sup>9</sup> Embora não utilizaremos a perspectiva da Clínica do Trabalho, Yves Clot desenvolve conceitos importantes para compreender a relação entre saúde mental e trabalho.

Os processos que envolvem a realização do trabalho prescrito e do trabalho real colocam o trabalhador em uma posição de responder a demanda do trabalho, quando os padrões funcionais não são suficientemente satisfatórios, para a obtenção dos resultados. A atividade real envolve também toda a subjetividade empregada na ação e na não ação, aquilo que se faz e o que não se faz na realização da atividade, o que se pensou em fazer, toda a gama de motivações e mobilizações subjetivas direcionadas para a atividade.

Cria-se um intervalo neste processo que permite ao trabalhador a criação de um espaço onde poderá construir o “seu jeito de realizar” a tarefa. A atividade de trabalho favorece o desenvolvimento social do homem, à medida que possibilita um movimento de “sair de si” e mover-se em direção a outro (CLOT, 2006).

O que emerge deste conflito entre o “trabalho prescrito” e o “trabalho real”? Há realmente lugar para a expressão da subjetividade no “jeito de realizar” a tarefa. Poder exprimir subjetividade significa saúde? Não poder agir, significa riscos de adoecimento?

Para tal, compreender o trabalho, é necessário entender seus processos, suas relações, seu sentido, suas repercussões na vida do trabalhador.

### 3.2 NEXO CAUSAL ENTRE SAÚDE E ADOECIMENTO PSÍQUICO: LAÇOS INVISÍVEIS

As diferentes abordagens teóricas e metodológicas, como as iniciais e pioneiras desenvolvidas acima, concebem uma maior relevância a um aspecto da relação entre saúde/sofrimento/adoecimento e trabalho, seja dando ênfase aos fatores orgânicos, biopsicossociais ou psicogênicos. Há atualmente, uma tendência em estudos recentes da abordagem que considera o fenômeno a partir da observação e conhecimento sobre o trabalho e acerca da experiência do trabalhador, o que pode ser validado nos estudos dos autores como Clot (2010), Codo (2006) e Lima (2004).

É inegável que o adoecimento psíquico no trabalho é uma realidade preocupante. A Organização Mundial de Saúde (OMS) estima que cerca de 30% dos trabalhadores adoecem de transtornos mentais de menor gravidade e 5% a 10% de transtornos mentais graves. De acordo com dados do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), no Brasil, os transtornos mentais estão na terceira colocação das causas de concessão de benefícios previdenciários como auxílio-doença, afastamento do trabalho por mais de 15 dias e aposentadorias por invalidez (BRASIL, 2001).



Contudo, o estabelecimento do nexa causal entre trabalho e adoecimento psíquico é ainda um assunto polêmico. Como demonstrar, ou melhor, como comprovar esta relação, entre organização do trabalho e adoecimento psíquico do trabalhador<sup>10</sup>? CODO (1993) corrobora este questionamento:

O trabalho é o modo de ser do homem, e como tal permeia todos os níveis de sua atividade, seus afetos, sua consciência, o que permite que os sintomas se escondam em todos os lugares: quem garante que o chute no cachorro ao retornar para casa não se deve a razões de ordem profissional (CODO, 1993, p. 54).

Os entraves, limites e dificuldades se devem às características do fenômeno, sua multicausalidade e invisibilidade. Primeiramente, trata-se de afecções da ordem mental e não corporal, de ordem do imaterial, do não palpável, não visível, “não é possível quantificar a vivência, que é em primeiro lugar qualitativa” (DEJOURS e ABDOUCHELY, 1994, p. 22).

O adoecimento psíquico se configura em uma experiência subjetiva, aspectos geradores de sofrimento para uma pessoa podem não o ser para outra, submetidas às mesmas condições de trabalho. Este caráter relativo do adoecimento dificulta compreender como trabalhadores submetidos às mesmas condições laborais padecem de transtornos mentais e outros parecem ser imunes a tais infortúnios, ou mesmo as diferentes formas de adoecimentos presentes em um mesmo ambiente de trabalho.

As dificuldades se evidenciam também no próprio indivíduo adoecido que muitas vezes não consegue identificar seu adoecimento como sendo de ordem psíquica, e quando o faz, raramente, consegue associar ao seu processo de trabalho (BORSOI, 2007). Pode-se questionar se esta limitação não é reflexo da cultura de culpabilização do trabalhador fundamentada na lógica do capitalismo e reproduzida em larga escala pelas organizações. Há uma tendência no mundo do trabalho à objetividade concreta, o sofrimento neste lócus não pode existir, não há lugar aceitável para a sua manifestação. Em contrapartida, a doença é legitimada, considerada aqui, como o fracasso dos mecanismos do organismo para manter-se saudável. É permitido estar doente, é concedido um diagnóstico e o trabalhador é afastado de suas atividades laborais.

---

<sup>10</sup> Um avanço importante para o reconhecimento do nexa causal entre trabalho e adoecimento foi a instituição do Nexa Técnico Epidemiológico Previdenciário (NTEP) posto na Medida Provisória 316, revogada pela Presidência da República em agosto de 2006. Ainda, a portaria 1339/99 do Ministério da Saúde de 1999 apresenta os princípios norteadores utilizados no Brasil para o diagnóstico das doenças relacionadas ao trabalho e tem um capítulo dedicado aos chamados “transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho”. Segundo o Manual do Ministério da Saúde (2001), toma como referência tal portaria e o decreto 3048/99 do Ministério da Previdência Social, com suas alterações, o estabelecimento do nexa causal entre a doença e a atividade atual ou pregressa do trabalhador. Para Jacques (2007) a possibilidade de relação entre a doença e a atividade atual ou pregressa do trabalhador representa o ponto de partida para o diagnóstico e a terapêutica correta, para as ações de vigilância e para o registro das informações.

Estar “doente dos nervos”, como frequentemente é chamado os transtornos mentais, pelo senso comum, é associado à desqualificação no âmbito do trabalho. Para Seligmann-Silva (2011) trabalhadores diagnosticados com algum transtorno mental, comumente passam a sofrer discriminação e desqualificação, por meio de suposições depreciativas quanto sua capacidade laboral.

Em verdade, a desqualificação tem sua origem na construção coletiva da ideia de psicologização, que norteiam as representações simbólicas da doença mental. Como mencionado anteriormente, trata-se do intangível, do invisível, subjetivo, particular, e, por conseguinte, é passível de ser manipulado, mascarado, burlado, fingido. É possível verificar tal senso ao se indagar colegas de trabalho sobre o adoecimento do outro. Não são raros os que atribuem tal acometimento a “fazer corpo mole”, vadiagem, fingimento para não trabalhar.

Contudo, falar em transtornos mentais e trabalho é ainda assunto tabu. O termo transtorno mental recebeu censura pelas gerências da instituição que foi lócus da pesquisa, fora recomendado não se referir a estes termos, sob a justificativa de gerar constrangimentos e a consequente possibilidade da não adesão dos servidores à pesquisa. Em conversa informal na instituição um servidor deixa nas entrelinhas a seguinte expressão: “As pessoas têm medo de falar sobre isso, aqui!”. A pesquisadora interagindo pergunta: “Medo do quê?”, neste momento silêncio, apenas expressão de que algo nunca poderia ser revelado naquele espaço de trabalho.

O medo, de tal forma, é tão assustador que não é possível nem pronunciar os termos da doença, como se ao falar de transtornos mentais, as barreiras “imunológicas” psíquicas fossem derrubadas uma a uma e a doença se instalaria instantaneamente como uma afecção contagiosa.

A explicação sobre tais sentimentos entre os servidores da instituição estudada é, de que, há no caráter psicológico uma forte conotação duvidosa que suscita muitas controvérsias dentro das instituições públicas. O clima de desconfiança e preconceito é ativado como mecanismo de defesa no coletivo para proteger-se do mal-estar provocado pelo adoecimento de algum integrante do grupo. Este mecanismo é chamado por Dejours (1997) de ideologia defensiva que compreende como um mecanismo onde:

O corpo só pode ser aceito no silêncio; somente o corpo que trabalha é que é aceito; tanto mais aceito quanto menos se tiver necessidade de falar deles. Não existe nem palavra nem linguagem para falar do corpo no subproletariado. A vergonha instituída aqui como sistema constitui uma verdadeira ideologia elaborada coletivamente, uma ideologia defensiva contra uma ansiedade precisa, a de estar doente ou, mais exatamente, de estar num corpo incapacitado. Diz respeito à relação doença e trabalho. Para o homem a doença corresponde a ideologia da vergonha de parar de

trabalhar. Doença e trabalho guarda um conteúdo específico: a ideologia da vergonha. (p.33).

O mecanismo defensivo tem por objetivo mascarar, conter e ocultar uma ansiedade particularmente grave no grupo social. Há sem dúvidas, uma resistência em reconhecer a relação entre saúde mental e adoecimento no trabalho, esta dimensão cujas origens variadas têm efeitos cumulativos.

Sato (2003) compreende que, o psicológico é carregado de moral e preconceito. O entendimento comum sobre o psicológico é sinônimo de fingimento e, nesse caso, quando se diz que uma doença é psicológica, é sinônimo de fingimento. Insinua-se que o trabalhador é fraco e frágil. Esse entendimento tem um forte cunho moral. Situação que ainda hoje dificulta um diagnóstico preciso e um tratamento adequado ao trabalhador que enfrenta de forma individualizada os estigmas que envolvem o psicológico na nossa cultura.

Outra hipótese levantada para tal comportamento se refere ao processo de discriminação e estigmatização das pessoas com transtorno mental. É atribuída uma série de características e condições a pessoa adoecida, diferentes daquelas concepções que se tem sobre um indivíduo saudável e principalmente sobre si mesmo. Para Goffmann (1891/2012), há uma discrepância entre a identidade real de uma pessoa e as expectativas sociais depositadas nela, de forma que o diferente é estigmatizado por suas características e singularidades, não correspondendo ao esperado pelo meio social. Em se tratando de doença mental, estar doente no trabalho é visto como desvantagem, defeito e fraqueza.

[...] acreditamos que alguém com um estigma não seja completamente humano. Com base nisso, fazemos vários tipos de discriminações [...] construímos uma teoria do estigma, uma ideologia para explicar sua inferioridade e dar conta do perigo que ela representa, racionalizando muitas vezes uma animosidade baseada em outras diferenças [...] (GOFFMANN, 1891/2012, p. 15).

A discriminação e a desqualificação dos portadores de transtornos relacionados ao trabalho, “[...] poderia por em risco as defesas psicológicas de repressão e negação do medo, presentes no coletivo de trabalhadores” (SELIGMANN-SILVA, 2011, p. 226).

Na discriminação há um processo de despersonalização do outro. Despersonalizo o outro, porque o outro denuncia minha condição humana, minha fragilidade. É necessário transformá-lo em outra coisa, diferente de mim, para que eu possa distanciar-me o suficiente para não me deparar com as similaridades. Se percebo o outro como igual a mim, posso assim como ele adoecer e adquirir a condição de doente mental para a instituição que faço parte.

Nas instituições públicas ainda é grande o preconceito no que concerne a saúde mental dos trabalhadores. “Com medo de serem rotuladas de “loucas” por um psicólogo, por um psiquiatra ou pelos próprios colegas [...] investem tudo na sua dissimulação e no seu ocultamento [...]” (BAZZO, 1997, p. 41).

Compreende-se que o estabelecimento do nexos causal entre saúde/doença mental e trabalho é um campo complexo de diferentes causas que interagem entre si no jogo de relações. A multicausalidade refere-se às vicissitudes das interações subjetivas e objetivas da vida do trabalhador, considerando sua história de vida, suas relações interpessoais, seu percurso profissional e o modo como ocorre à articulação entre estes elementos, perpassadas pelas representações e sentidos que o trabalhador atribui às suas experiências.

Nesta perspectiva Lima (2006), acentua a importância de pesquisas que busquem evidências epidemiológicas sobre a incidência de quadros psicopatológicos em categorias profissionais ou grupo de trabalhadores. A relevância de se resgatar a história de vida dos sujeitos, de analisar os exames médicos e psicológicos visando compreender de forma concreta os caminhos ou interseções percorridos entre as vivências e o adoecimento.

Os entraves que perpassam a invisibilidade das relações entre trabalho e saúde mental se referem às limitações das teorias no que concerne à compreensão da complexidade humana, às abordagens reducionistas do fenômeno e à divisão e enfraquecimento do campo psicológico (JACQUES, 2007).

Como descrever aspectos concretos de uma realidade subjetiva? Eis o grande impasse a que se debruçam as teorias acerca da interlocução entre saúde mental e trabalho. As experiências de adoecimento psíquico dos trabalhadores “não respeita as fronteiras teórico-metodológicas” (SATO e BERNARDO, 2005, p.3), determinando a necessidade de diálogo e entrecruzamento das contribuições das diversas áreas que estudam o fenômeno.

A relação de causalidade, mesmo que multicausal, que fundamenta o estabelecimento do vínculo entre trabalho/sofrimento/adoecimento mental é um campo de muitas tensões, pois não dá conta das relações de determinações das manifestações humanas. Ainda, acaba por reduzir o conceito de saúde mental a ausência de transtornos psíquicos, deixando de levar em conta as diversas dimensões subjetivas da relação do homem com seu trabalho (JACQUES, 2007).

Entretanto, as limitações teórico-metodológicas na definição do papel do trabalho na gênese dos processos de adoecimento mental, geram prejuízos às estratégias de prevenção e tratamento, bem como, ao acesso aos direitos do trabalhador no que concerne aos benefícios previdenciários (GLINA et al, 2001).

Cruz (2010) contextualiza a problemática do estabelecimento do nexo causal, ao afirmar que os processos de adoecimento resultam de um conjunto de processos que abrangem aspectos físicos e psicológicos, enfatizando a dimensão invisível destes mecanismos, que geram ao longo do tempo, o agravamento das doenças ocupacionais.

O trabalho ocupa lugar particular na vida dos sujeitos, mas ainda não há um consenso entre as teorias sobre o seu papel como desencadeante ou determinante dos transtornos mentais. O estabelecimento do nexo causal entre adoecimento e a situação de trabalho só é possível a partir da investigação criteriosa dos aspectos que envolvem a atividade laboral, o ambiente de trabalho, as relações que ali se estabelecem e as vivências do trabalhador, abrangendo sua história pessoal e profissional.

Nesse sentido, o estudo do sofrimento psíquico e sua relação com o adoecimento mental no âmbito laboral é de extrema relevância social e científica, visto que poderá auxiliar na criação de ações de prevenção, de intervenção, de diagnóstico e de tratamento em saúde mental e trabalho e, ainda, contribuir para a melhor visibilidade dos agravos que impedem trabalhadores em idade produtiva de trabalhar. Os trabalhadores continuam adoecidos e adoecendo no trabalho, esperando respostas concretas a seu sofrimento que é real e dramático.

## 4 MÉTODO: O CAMINHO

*Caminhante, são tuas pegadas  
O caminho e nada mais,  
caminhante, não há caminho,  
se faz caminho ao andar.  
(Cantares - Antonio Machado)*

Ao pensar no verbo pesquisar, logo se associa a indagar, inquirir, informar-se acerca de. Pode-se entender como a busca de conhecimento, curiosidade e necessidade humana, que impulsiona o avanço científico. É possível definir basicamente a ciência como a pesquisa pela verdade, ou a busca de respostas, definitivamente, busca-se conhecer determinada realidade ou fenômeno.

Para conhecer uma realidade ou fenômeno, de modo científico, são necessários processos sistematizados, técnicas, modos de funcionamento, formas de aproximação, de acordo com o objeto de estudo. Assemelha-se ao trabalho de um fotógrafo. O fotógrafo precisa definir o que será fotografado (o objeto), saber onde encontrá-lo (o campo), saber como aproximar-se, qual o melhor ângulo, que foco será usado, quais lentes utilizará na captura da imagem (o método). O método é o caminho percorrido pelo pesquisador, não só o trajeto, mas seus próprios passos.

Muitos são os objetos de estudo da ciência, e muitos também os métodos construídos por ela na produção do conhecimento científico. Assim como o fotógrafo, que se cerca de todo seu instrumental na produção de um retrato, o pesquisador deve escolher o caminho mais adequado na retratação do seu fenômeno de estudo.

Para escolher qual caminho percorrer, deve o pesquisador atentar aos objetivos de seu estudo e assim definir quais trilhas seguir e passos dar. Considerando o objetivo desta pesquisa de compreender as relações entre adoecimento psíquico e trabalho, optou-se pela metodologia descritiva de caráter qualitativa<sup>11</sup>. Para isto, propõem-se realizar entrevistas individuais com os trabalhadores afastados do trabalho com diagnóstico de Transtornos Mentais relacionados ao trabalho no ano de 2011, que trabalham na PSSN de Rondônia.

O referencial teórico que sustenta a investigação é fundamentado na Psicodinâmica do Trabalho, campo de abordagem da Saúde Mental Relacionada ao Trabalho (SMRT) que se

---

<sup>11</sup> O método qualitativo visa o estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, que são resultado de como os homens compreendem a maneira como vivem, sentem e pensam (MINAYO, 2007). Esta pesquisa se diferencia dos outros enfoques pela disposição do pesquisador de utilizar os significados imediatos e os lugares das ações como ponto de validade através da perspectiva de quem as vivencia (MINAYO E SANCHES, 1993).

constitui na tentativa de compreender as relações entre organização do trabalho/trabalhador/adoecimento. Segundo Dejours (2011b), a psicodinâmica do trabalho fundamenta-se em uma clínica que empiricamente se situa entre patologia e a organização do trabalho, entre sujeito e relações sociais. A análise psicodinâmica estende-se até a esfera da concretude e aponta seletivamente o drama vivido, seu conteúdo e o seu sentido que reveste para aquele que o vivencia. Ainda, segundo Lima (2006), a investigação compreende: a busca de evidências epidemiológicas que revele a incidência de alguns quadros em determinadas categorias profissionais ou grupo de trabalhadores, o resgate da história de vida de cada trabalhador e as razões que apontam para o seu adoecimento, o estudo do trabalho real, a identificação dos mediadores que permitem compreender concretamente como se dá a passagem entre a experiência vivida e o adoecimento, e uma complementação com informações decorrentes de exames médicos e psicológicos.

A pesquisa utilizou-se de aspectos qualitativos para aprofundar a problemática dos afastamentos no trabalho da PSSN de Rondônia, visto que na primeira fase da pesquisa aprovada pelo Comitê de ética da UNIR carta 054/2011/CEP/NUSAU, intitulada: **“Afastamentos do trabalho por transtornos mentais entre servidores públicos federais do estado de Rondônia”**, observou-se que, dentre os trabalhadores de 25 instituições públicas do estado que buscaram no ano de 2011 o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – SIASS para realizar perícia médica; comparado com as outras instituições, a PSSN teve o maior número de pedidos de licença para tratamento à saúde por transtornos mentais e comportamentais de acordo com a Classificação Internacional de Doenças (CID-10). Constatação que levou a pesquisadora a compreender qualitativamente a relação entre organização do trabalho, ferramentas de gestão e trabalhador e as vivências do afastamento por transtornos mentais.

Visto que, pesquisas recentes realizadas por Dejours (2012) têm associado às psicopatologias mentais às mudanças organizacionais, percebe-se que nos últimos anos, com a introdução de novas ferramentas de gestão, como a avaliação individual e de desempenho, a excelência de “qualidade total”, vem trazendo transformações na maneira de trabalhar. Situações que muitas vezes estão ausentes nos protocolos da perícia médica no momento da avaliação de um quadro clínico ligado ao trabalho.

#### 4.1 AJUSTANDO O FOCO: APROXIMAÇÃO DA PESQUISADORA

O contato inicial da pesquisadora se deu a partir do engajamento na pesquisa “Afastamentos do trabalho por Transtornos Mentais entre os servidores públicos federais de Rondônia”, aprovada pelo CEP/UNIR sob a carta 054/2011. Nesta pesquisa realizou-se um levantamento quantitativo, sistematizado em um banco de dados, dos servidores públicos federais de Rondônia que apresentaram afastamentos por Licença para Tratamento de Saúde por Transtorno Mental no ano de 2011 no Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor/SIASS/FUNASA/RO<sup>12</sup>.

Observou-se que a PSSN (inclui-se todas as 33 unidades do estado) apresentou no período de janeiro a dezembro de 2011, comparado com outras instituições federais do estado de Rondônia, o maior número de Licenças para Tratamento de Saúde por Transtorno Mental de acordo com a Classificação Internacional de Doenças (CID-10). Foram encontradas um total de 549 licenças, destas, 39 casos por transtorno mental contabilizando 141 licenças, ou seja, 25% dos afastamentos, onde 79% configuram-se em servidores do sexo feminino e 21% servidores do sexo masculino. Observou-se que os servidores apresentavam afastamentos recorrentes, indicando a ineficácia nos tratamentos para saúde e ou a progressão dos adoecimentos (MATTOS; BONFIN e SCHLINDWEIN, 2012).

Os índices representam evidências epidemiológicas importantes, e denunciam uma realidade de absenteísmo alarmante. O que despertou o interesse da pesquisadora em conhecer essa realidade, como é o trabalho neste órgão, seu funcionamento, ambiente e como os processos de adoecimento se estabelecem.

Este sentimento de curiosidade e interesse científico foi reforçado por um encontro casual entre gerente executiva da PSSN e a coordenadora da pesquisa, em um evento de Saúde do Trabalhador, ainda no ano de 2011. Nesta conversa, a gerente executiva manifestou interesse em colaborar com a pesquisa na PSSN mostrando preocupação com o número elevado de servidores adoecidos na instituição.

---

<sup>12</sup>A necessidade de responder por ações em saúde e segurança do trabalho do servidor público federal propiciou com que os ministérios e os demais órgãos que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, a partir de dezembro de 2007, estabelecem o compromisso de construir e implantar, de forma compartilhada, uma Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal - PASS, sustentada por um sistema de informação em saúde do servidor, com uma rede de unidades e serviços e a garantia de recursos financeiros específicos para a implementação de ações e projetos. Movimento que deu legitimidade à criação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – SIASS - Decreto nº. 6.833, de 29 de Abril de 2009. Em Rondônia, celebrou-se no final de 2010, o acordo de cooperação técnica do primeiro núcleo do SIASS\ Superintendência Estadual da FUNASA\ SUEST-RO, com cede em Porto Velho. Para sua criação, foram realizados acordos de cooperação entre mais de 25 órgãos públicos Federais.



## 4.2 O CAMPO: A PSSN EM FOCO

O primeiro contato da pesquisadora se estabeleceu em meados de outubro de 2011, como colaboradora da pesquisa “Afastamentos do trabalho por Transtornos Mentais entre os servidores públicos federais de Rondônia”. Coube à colaboradora, juntamente com uma bolsista do Programa Institucional de Iniciação Científica/PIBIC da pesquisa, validar os dados obtidos no Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor/SIASS quanto à incidência de licenças para tratamento de saúde por motivo de transtorno mental de acordo com a classificação da CID-10. Nessa etapa, trabalhou-se na Gerência, com a colaboração do setor de Recursos Humanos, que disponibilizou acesso aos registros em meio físico (pastas de arquivos) das licenças para tratamento de saúde dos servidores da PSSN lotados no estado de Rondônia. Desta validação resultou num banco de dados formado com 18 servidores afastados por transtorno mental no município de Porto Velho/RO.

A pesquisa foi direcionada à PSSN de Porto Velho, que compreende uma Unidade, uma Gerência e uma Procuradoria Seccional em Porto Velho, totalizando 211 servidores públicos, distribuídos nos três órgãos: a Unidade tem 39 servidores, a Gerência tem 153 e a Procuradoria tem 20 trabalhadores.

Após este primeiro contato, houve um tempo de afastamento necessário para a sistematização dos dados e a construção da proposta do projeto de pesquisa do Mestrado. Em junho de 2012 é apresentada à Gerência, representada pela sua gerente a proposta da pesquisa. A gerente recebe a proposta com entusiasmo e prontamente se disponibiliza a colaborar no que for preciso. Em agosto de 2012, retornamos o contato com a gerente a fim de definir os detalhes da aproximação da pesquisadora com os sujeitos da pesquisa. Nesse sentido, a gerente enviou um ofício à todos os chefes de setor informando sobre a realização da pesquisa e autorizando o servidor a participar, também o abono do tempo que o servidor estiver envolvido com a pesquisa, em seu ponto eletrônico.

Para a circulação desse ofício, esperou-se um prazo de quinze dias, portanto, no final de agosto, a pesquisadora juntamente com sua orientadora, dirigiu-se até uma das unidades e apresentou a proposta para a gerente da unidade. A gerente ressaltou a importância e a satisfação em receber a pesquisa e disponibilizou-se a colaborar como mediadora no contato com os servidores.

No entanto, encontrou-se dificuldade com o termo “transtorno mental”, que tanto a gerente como a coordenadora do setor de Qualidade de Vida, afirmaram a necessidade de mudança do termo, ou mesmo omissão, pois na concepção delas, falar de transtornos mentais

no trabalho poderia gerar mal-estar nos servidores, ocasionando grande resistência na participação da pesquisa. Eis aqui um impasse: como chegar aos servidores sem falar em transtorno mental? E uma inquietação: Por que não se pode falar em transtorno mental, onde muitas pessoas vivenciam este mal-estar?

Na Gerência, contou-se com a colaboração da gerente de Recursos Humanos, que se mostrou solícita em colaborar com a pesquisa e pontuou a dificuldade no trato com colegas que se afastam do trabalho. Contribuiu na identificação dos setores onde os servidores pré-selecionados trabalham e informou os que se encontravam em licença para tratamento de saúde. Em relação à abordagem junto ao servidor, afirmou a necessidade de “pisar em ovos” (sic), sugeriu retirar o termo transtornos mentais, justificando que “o pessoal tem medo disso aqui, de falar sobre isso, a gente nem sabe quem tem e quem não tem” (sic). Sugeriu abordar o servidor de uma forma mais generalista possível e se o servidor questionasse porque ele foi escolhido, foi recomendado dizer que foi por amostragem, depois individualmente explicar do que se tratava a pesquisa.

A postura das gestoras se configurou em uma interdição, não é permitido falar em transtorno mental entre os servidores na PSSN. Desta forma, como meio de minimizar a resistência já imposta, optou-se por não divulgar a pesquisa como sendo dos “afastamentos do trabalho por transtornos mentais”, ao menos num primeiro contato com o servidor. Somente após o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido/TCLE, o sujeito do estudo foi esclarecido e informado dos objetivos da investigação.

Nesse sentido, no primeiro contato com o servidor, para a realização do convite, foi utilizada a seguinte estratégia de comunicação: a pesquisadora chegou ao setor onde o servidor trabalhava e perguntou pelo nome, chegando a sua frente, apresentou-se e diz-se-lhe que se tratava de um estudo sobre os afastamentos do trabalho e que gostaria de conversar sobre isto. Foi preciso uma postura ética, pois havia outros servidores presentes que trabalham no mesmo setor. Enfim, após o aceite foi realizado a entrevista ou marcado outro horário para a conversa.

#### 4.3 OBSERVAÇÃO DE CAMPO

A pesquisadora utilizou também a técnica de Observação de Campo, como forma de se inserir no meio em estudo e conhecê-lo. A observação de campo é uma técnica científica à medida que é sistematicamente planejada e ligada a proposições dos objetivos a serem

investigados, e transcende ao conjunto de curiosidades, submetendo-se a avaliações de validade e precisão (SELLTIZ et al, 1987).

Para este autor, a observação de campo, não se restringe a apenas ver e ouvir, é necessário que saiba “como ver e ouvir”, que serão delimitados nos objetivos da pesquisa, na busca da compreensão do fenômeno a ser estudado.

Nesse sentido, a pesquisadora dirigiu-se a Unidade e a Gerência, procurando observar a dinâmica das relações interpessoais entre os servidores, as relações de poder entre chefia e servidor subordinado, o ambiente de trabalho, as condições físicas do local de trabalho, de forma a estar atenta a quaisquer características que viessem a auxiliar na compreensão dos processos de adoecimento envolvidos na realização do trabalho, construindo por meio da coleta destes dados um diário de campo após cada visita ao local.

A observação de campo consiste em uma técnica de coleta de dados, que abrange a possibilidade de compreensão do meio ao qual o objeto de pesquisa se insere. Dito de outra forma é uma técnica que consiste em observar as interações sociais, os modos de relações que se estabelecem entre os sujeitos (HAGUETE, 1997).

Esta técnica serve como meio de obter informações acerca de determinados aspectos da realidade. Permite ao pesquisador identificar e validar estes aspectos, que muitas vezes não podem ser expressos de forma consciente, mas que influenciam no comportamento dos indivíduos (LAKATOS e MARCONI, 1996).

Permite conhecer e compreender as relações que se estabelecem nos postos de trabalho dos servidores, como o trabalho é realizado, o relacionamento interpessoal, o comportamento dos servidores, o cotidiano do trabalho, o clima organizacional.

#### 4.4 ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

A pesquisadora utilizou como técnica principal a aplicação de entrevistas semi-estruturadas, com roteiro pré-definido. Torna-se pertinente elucidar que o roteiro foi utilizado como ponto de partida, no entanto, na aplicação das entrevistas, a postura de acolhimento e escuta foi adotada pela pesquisadora frente à manifestação de ansiedade e desejo de falar sobre si e sobre os aspectos objetivos/subjetivos do trabalho.

A entrevista semi-estruturada é considerada uma modalidade de interação entre duas ou mais pessoas. Trata-se de uma conversação dirigida a um propósito definido, objetivando obter informações ou mesmo averiguar as afirmações que o entrevistado diz. O papel da fala dos entrevistados é primordial, estes sujeitos representam os atores sociais envolvidos no

objeto de estudo. Dando ênfase ao discurso destes atores, se pode aproximar de uma real compreensão da maneira como estes percebem o trabalho e como se relacionam com ele (HAGUETE, 1997).

Conforme Triviños (1987) a entrevista semi-estruturada se apoia em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. O foco da entrevista é direcionado pelo investigador-pesquisador, que se mantém de forma atuante na coleta dos dados. Ele afirma ainda que esta técnica permite descrever, explicar e compreender os fenômenos sociais.

A entrevista semi-estruturada é focal e objetiva, possuindo um roteiro pré-estabelecido de questões principais, que são complementadas por outros questionamentos que emergirem no momento da entrevista (MANZINI, 2003).

Desse modo, podemos aferir os significados pessoais que os entrevistados atribuem aos seus comportamentos e sentimentos, assim como também os significados pessoais que atribuem ao seu trabalho, suas tarefas e suas relações.

A escolha pela técnica de entrevista semi-estruturada no método qualitativo, objetiva assegurar a representação dos significados por aqueles que conhecem e compreendem a realidade a ser estudada; permitir a criação de um espaço mais flexível onde o entrevistado possa se expressar mais livremente; oportuna legitimar as interpretações do pesquisador de forma que estas possam ser avaliadas pelos próprios entrevistados (FRASER e GONDIM, 2004).

#### **4.4.1 Entrevistas na Unidade**

As entrevistas iniciaram na Unidade no mês de setembro de 2012. A pesquisadora após apresentar a proposta da pesquisa à gerência buscou delimitar em conjunto com a chefia uma estratégia de efetivação da pesquisa. Sendo assim, a gerente se disponibilizou a fazer o papel de mediadora, efetuando o primeiro contato com os servidores, convidando-os a participar da pesquisa. Foi possível perceber que os servidores que aceitaram participar, não sabiam exatamente do que se tratava a pesquisa, muitos confundiam com o trabalho do setor de Qualidade de Vida, outros como uma pesquisa de interesse da própria instituição. Foi necessário empenho da pesquisadora em esclarecer os objetivos da pesquisa, deixar claro o não envolvimento da pesquisa com os interesses das chefias, o sigilo e a confiabilidade, de forma que o servidor se sentisse mais confortável em conceder a entrevista, concomitantemente foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e discutido com o servidor suas dúvidas.

Como já havia um banco de dados com os 18 sujeitos pré-selecionados, foi necessário apresentar os nomes dos sujeitos a Gerente de Recursos Humanos, para que ela fizesse a mediação. Ocorreu que alguns destes servidores não se encontravam na Unidade no momento, e a gerente por iniciativa própria indicou e convidou outros servidores a participar da pesquisa, que não estavam na listagem, mas que haviam apresentado afastamento do trabalho, não necessariamente por motivo de transtorno mental, mas que ela no seu discernimento acreditava ser pertinente. A postura da pesquisadora foi de aceitar essas indicações e escutar estas pessoas, pois este foi o modo como se conseguiu inserir-se no cotidiano de trabalho dos servidores da instituição.

Devido a Unidade adotar o turno de seis horas, foi possibilitado aos servidores de forma organizada e sem o comprometimento do funcionamento institucional, participar da pesquisa no próprio turno de trabalho, manhã ou tarde, sendo assim, a pesquisadora precisou retornar várias vezes à Unidade, em diferentes turnos para contatar os servidores e marcar um horário para a realização da entrevista.

Foram disponibilizadas para a realização das entrevistas, uma das salas do setor de Assistência Social, que em alguns dias da semana encontrava-se vazia, devido ao deslocamento das assistentes sociais para Unidades do interior.

A dinâmica da realização das entrevistas na Unidade teve início com o contato da pesquisadora com a gerente, que pessoalmente se deslocava até o servidor, verificando a disponibilidade no momento e convidando-os a participar da pesquisa. Não foi possível pré agendar as entrevistas, devido à dinâmica funcional da instituição que apresentava uma demanda de atendimentos constante.

Após a assertiva do servidor, a pesquisadora se dirigia para a sala de entrevista e aguardava a chegada do servidor. A sala do setor da Assistência Social, não se configurou como um lugar adequado e sim como um lugar possível. Por várias vezes as entrevistas foram interrompidas por outros servidores, por motivos diversos como: falar com o entrevistado, pegar um material da sala, verificar quem estava na sala, o que de certo modo paralisava a entrevista. Isto ocorreu porque a Unidade esta temporariamente em um prédio locado, onde o espaço é reduzido e as salas disponíveis eram poucas.

Neste processo de idas e vindas à agência foram entrevistados sete servidoras da Unidade, sendo que das quatro servidoras pré-selecionados, três aceitaram, e apenas um não aceitou, e quatro foram indicados pela gerência. Destas, quatro aceitaram gravar a entrevista em áudio e dois não, sendo que para estas últimas foi confeccionada uma transcrição em forma de diário.

No final de outubro, quando as entrevistas já estavam focadas na Gerência, foi necessário um novo redirecionamento da pesquisa, a partir da fala de uma das servidoras que trouxe a questão da discriminação sofrida pelos servidores que apresentavam transtorno mental. Desta forma, a entrevista foi repensada e acrescida duas perguntas ao roteiro de entrevista. A partir deste novo direcionamento, a pesquisadora retornou a realizar uma nova entrevista englobando este novo enfoque, com três dos servidores que aceitaram gravar a entrevistas, não sendo possível com dois que estavam de licença para tratamento de saúde. Optou-se por não retornar com as duas servidoras que não aceitaram a gravação, pois estas já apresentavam previamente grande resistência em participar da pesquisa.

#### **4.4.2 Entrevistas na Gerência**

As entrevistas na Gerência iniciaram em outubro de 2012. A pesquisadora contou com a colaboração da gerente de Recursos Humanos, que entrou em contato com a Gerente Executiva e também com a Gerente do setor de Comunicação Social, com o objetivo de definir um local adequado para a realização das entrevistas. Sendo assim, após as combinações se disponibilizou a sala do laboratório de Informática e o Auditório. Contudo, como naquele mês realizavam-se cursos de capacitação, foi possível utilizar apenas o laboratório para a realização das entrevistas.

O procedimento adotado pela pesquisadora foi de dirigir-se a cada setor, a procura do servidor já pré-selecionado e efetuar o convite. Neste percurso, foi recorrente o desencontro entre servidor e pesquisadora, sendo necessário o retorno ao setor por vários dias, devido ao dispêndio do servidor em trabalhos fora da instituição.

Ao efetuar o convite, quando no setor havia a presença de outros servidores, a pesquisadora adotou a dinâmica de apresentar-se como pesquisadora da Universidade Federal de Rondônia/UNIR e verificar a disponibilidade do servidor de uma conversa breve, particular, a fim de efetuar o convite, dessa forma acreditou-se proteger o servidor de qualquer eventual constrangimento.

Na Gerência, havia 11 servidores pré-selecionados, sendo que um havia falecido, dois não aceitaram participar da pesquisa, um encontrava-se em licença para tratamento de saúde e não respondeu as tentativas de contato via e-mail, dois tratava-se de servidores transferidos para outras APS do estado e, portanto, não trabalhavam mais em Porto Velho, três destes encontravam-se em seus respectivos setores e aceitaram participar da pesquisa, e um estava em licença para tratamento de saúde e aceitou participar da pesquisa, sendo a entrevista

realizada em sua residência. Na Procuradoria haviam dois servidores lotados que não foram contatados em decorrência da repetição e similaridade na fala dos entrevistados.

O quadro 1, a seguir, demonstra o quantitativo de servidores que participaram da pesquisa. Os nomes dos participantes da pesquisa foram modificados a fim de garantir o sigilo ético de suas identidades. Optou-se por chamá-las de Marias<sup>13</sup>.

QUADRO 1. Corpus dos sujeitos que participaram da pesquisa.

Participante		Lotação	Idade	Técnica
1	Maria Clara	Unidade	52	Diário
2	Maria Flor	Gerência	50	Entrevista
3	Maria Antônia	Unidade	53	Entrevista
4	Maria Alma	Gerência	51	Entrevista
5	Maria Cândida	Unidade	56	Diário
6	Maria Ângela	Gerência	48	Entrevista
7	Maria Rosângela	Gerência	52	Entrevista
8	Maria Sueli	Gerência	50	Diário
9	Maria Sônia	Gerência	35	Diário
10	Maria Socorro	Unidade	51	Entrevista
11	Maria Tânia	Unidade	52	Entrevista
12	Maria Roberta	Unidade	48	Entrevista
13	Maria Berenice	Unidade	56	Entrevista

<sup>13</sup> Os nomes a partir de agora são fictícios.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

A discussão apresentada abaixo está fundamentada nos relatos das 13 vozes que se permitiram falar sobre seu trabalho e o sofrimento psíquico envolvido no adoecimento no trabalho, unidas em uma só voz: “Trabalhamos que nem quartel, só nos falta a farda. Eu me sinto presa. Eu me sinto mecanizada. Quando eu sou cobrada, eu me sinto assim, eu fico pra morrer. Todo mundo é stressadinho, todo mundo é nervosinho. Estou sempre tentando conquistá-los. Se você não tiver com Deus, você está ferrado. Tomara que Deus me dê força, afinal estamos em um barco só. Você precisa ter muito amor. Por que eu tenho que ficar doida dentro do sistema? Eles pedem pra vestir a camisa, mas a camisa é de força!”.

Tendo em vista o objetivo de compreender as relações entre adoecimento psíquico dos servidores públicos de uma instituição pública na Amazônia, e sua relação com o trabalho, de forma que possa contribuir para as discussões dos determinantes psicossociais na gênese dos transtornos mentais relacionados ao trabalho na realidade brasileira, utilizou-se a Análise de Conteúdo de Bardin (2002) no tratamento dos dados e a Psicodinâmica do Trabalho como referencial teórico. Foram organizadas quatro categorias de sentido: trabalho real das trabalhadoras da PSSN; organização do trabalho; saúde mental no trabalho e adoecimento mental no trabalho.

Na categoria Trabalho real das trabalhadoras da PSSN, buscou-se conhecer as condições de trabalho e entender os aspectos entre o trabalho prescrito e a atividade real de trabalhar. Subdividida em: condições de trabalho; entre o prescrito e o real; o sofrimento na relação servidor/cliente.

Na categoria organização do trabalho propõe-se compreender o modelo de gestão implantado e as repercussões nas relações e modos de trabalhar dos servidores. Subdividida em: sistema Balanced Scorecard/BSC; cooperação; gestão paradoxal.

Na categoria saúde e doença mental no trabalho, objetivou-se abranger os processos de prazer no trabalho, as estratégias de enfrentamento contra o sofrimento no trabalho e por fim as repercussões do adoecimento na vida pessoal e profissional. Subdividida em: prazer no trabalho; reconhecimento no trabalho; estratégias de enfrentamento.

Na categoria adoecimento mental no trabalho, buscou-se compreender como a relação entre novas formas de gestão na PSSN e os processos de adoecimento no trabalho e como os processos de adoecimento repercutem sobre a percepção de ser e estar doente, sobre a vida profissional e pessoal dos servidores.



## 5.1 TRABALHO REAL DAS TRABALHADORAS DA PSSN

A análise das falas das trabalhadoras da PSSN aprofunda situações vividas no trabalho que se faz na instituição, as relações que se estabelecem entre a organização prescrita do trabalho e o desenvolvimento real da atividade. Para uma melhor sistematização da temática, os dados foram subdivididos em três subcategorias: condições de trabalho; trabalho prescrito e o trabalho real e o sofrimento na relação servidor/cliente.

### 5.1.1 Condições de trabalho: “Nosso ambiente é um ambiente muito insalubre”

A fala acima citada, da servidora Maria Roberta, representa o desabafo sobre as condições de trabalho das trabalhadoras na instituição. Um ambiente insalubre corresponde a um conjunto de características prejudiciais ao desenvolvimento do trabalho e da saúde, podendo suscitar adoecimento.

As condições físicas de um ambiente de trabalho podem interferir nos processos de saúde/doença mental. Sob condições físicas desfavoráveis, poderá emergir no sujeito sentimentos de incapacidade (CODO, 1988). O ambiente de trabalho é o contato inicial do trabalhador com seu ofício, podendo contribuir positiva ou negativamente para a díade prazer/sofrimento no trabalho.

A Unidade da PSSN está instalada temporariamente, desde outubro de 2010, em um prédio alugado, devido ao antigo endereço ainda se encontrar em reforma. A “nova casa” possui espaço restrito e apresenta uma série de reclamações por parte das servidoras quanto ao trabalho, nestas condições consideradas por elas como insalubres: *“Nosso ambiente é um ambiente muito insalubre, primeiro que você vê a agência só tem uma porta de entrada, não tem janela pra que circule o ar, então aqui tem gente com várias doenças diariamente, aqui nós temos todos os tipos de doença.”* (Maria Roberta)

A servidora referiu-se ao seu ambiente de trabalho como insalubre pelas condições adversas de logística a que está submetida, acrescentou que o setor de atendimento não possui nenhum tipo de proteção, expondo o contato com uma variedade de indivíduos, que na maioria das vezes estão adoecidos: *“A gente corre o risco, aqui entra todo tipo de doença aqui dentro, todo tipo, você tá cara a cara com aquela pessoa que tá doente, não tem um tipo de prevenção, de nada, você tá correndo risco sim.”* (Maria Tânia)

O contato direto com o público expõe os trabalhadores a riscos para sua saúde física e mental, recorrentes foram os depoimentos relatando episódios de adoecimento como alergias,

rinites, sinusites, gripes, etc., e o sentimento compartilhado pelo coletivo de estresse no atendimento com o cidadão.

A referência ao antigo endereço da instituição denota, as condições precárias a que servidores estão expostos atualmente. Ainda sem perspectiva real de mudança, aguardam ansiosamente um local de trabalho mais adequado para o pleno desenvolvimento de suas atividades laborais.

*Olha isso aqui, não tem uma janela, eu me sinto sufocada aqui, me sinto presa, não tem iluminação, o banheiro tem que subir aquela rampa, antes não, lá no prédio tinha espaço, a gente se estressava e poderia ir dar uma volta arejar a cabeça, aqui não, aqui não dá. (Maria Ângela)*

O restrito espaço acaba impedindo pausas sublimatórias. Perante condições desfavoráveis de estresse e pressão, as servidoras não encontram espaço dentro do trabalho para restabelecer o equilíbrio emocional, não encontram saída para a busca de um equilíbrio da vivência de sofrimento inerente a tarefa de atender ao público.

Localizada na região amazônica do Brasil, a instituição estudada, regida pelo clima tropical, úmido, se caracteriza pela predominância de altas temperaturas na normalidade de seus dias. Assim como em outros órgãos públicos e privados, o uso de ar condicionado é primordial. Entretanto, o choque entre a temperatura do ambiente externo com a do ambiente interno acaba gerando desconfortos e agravando sintomas: *“Aqui é frio demais, muito frio aqui dentro, muito mesmo, porque você entra, lá fora o sol esta quarenta, aí você passa o dia todinho aqui, é dezoito direto aqui. Hoje eu já vim de agasalho, meia, sapato fechado, porque a crise reumática esta sendo grande.”* (Maria Socorro)

A reestruturação produtiva implantada na PSSN por meio de mecanismo de gestão como metas, índices de produtividade, busca de excelência nos atendimentos repercute sobre a economia do tempo e reflete na dinâmica da satisfação das necessidades fisiológicas, costumeiramente suprimidas, adiadas e até mesmo excluídas do ambiente de trabalho, práticas justificadas pelas exigências do tempo de realização das tarefas, metas e grande demanda. Na PSSN há apenas dois banheiros, um na sala de perícia onde é permitida a entrada apenas de servidores do setor, e outro na parte de cima da instituição, onde os servidores precisam dividir a toalete com os clientes.

*Às vezes eu levanto, como segunda-feira, eu levantei uma vez pra ir no banheiro já no finalzinho da tarde, de tanta gente que tinha, aí eu vim no banheiro quando eu não tava aguentando mais, aí a urina chega a ficar avermelhada de tanto segurar. Aí a gente acaba fazendo um lanchinho ali mesmo na frente do segurado, porque*

*pra você se levantar vir aqui em cima para o lanche, você vai perder mais de quinze minutos.* (Maria Tânia)

As pressões constantes que o trabalhador sofre dentro do trabalho fazem com que ele mesmo negue suas necessidades básicas, como usar o banheiro mais de uma vez ao dia. Submetem-se a pressão em detrimento da saúde, encontram-se em um ambiente onde não possuem espaço para expor suas reais necessidades, sejam elas psíquicas, biológicas ou sociais.

A questão do tempo no trabalho se tornou ponto de conflito, pela cobrança de realizar definida tarefa em tempo determinado, também pela carga horária que durante mais de vinte anos era de seis horas/dia, passou a ser de oito horas/dia, retornando atualmente, após mobilização sindical a seis/horas dia. No entanto, as servidoras percebem o tempo no trabalho como excessivo, pois na realidade as seis horas *“se transforma em nove, dez horas, só lá dentro da PSSN”* (Maria Alma).

O intervalo para o almoço é de 1 hora, mas a grande maioria dos servidores não se ausenta da PSSN para almoçar. Almoçam no próprio local de trabalho e retornam aos postos de serviço em seguida. Esse tempo dispensado para a alimentação é suprimido, nas palavras de Maria Alma: *“ninguém fica uma hora comendo, então mesmo que você gaste quinze ou vinte minutos de almoço, você tem por obrigação dizer que você ficou uma hora de intervalo”*.

O sistema de registro de frequência não permite que o servidor registre menos de 1 hora de intervalo para almoço, mesmo assim, os trabalhadores retomam sua atividade de trabalho antes do prazo final, o tempo excedente não é remunerado. Maria Cândida enfatiza: *“é comer e descer”*. *“Sem horário pra almoçar, correndo, descendo pra ir atender o público, acabou de almoçar já ia descendo pra atender o povo, descanso nenhum.”* (Maria Tânia)

Maria Alma descreve que o espaço é limitado na instituição: *“pra começar uma sala com sete funcionários, que é um absurdo né, e dois setores, dois setores dentro de uma única sala, mas tudo bem”*, já Maria Tânia ressalta que os próprios postos de trabalho se apresentam como inadequados: *“eu trabalho me batendo na colega, se eu vou me levantar da minha cadeira tenho que cuidar pra não bater nela, as mesas não são adequadas, as cadeiras não são adequadas, tudo isso prejudica a gente”* (Maria Tânia).

*A gente não tem condições de material próprio de não ter uma cadeira adequada, a gente não tem uma mesa, um computador, nada adequado pra gente trabalhar né, a gente outra coisa, a gente não tem aqueles intervalos pra você assim pra alguém ficar te orientando pra fazer aqueles exercícios de quinze em quinze minutos, porque também não dá nem tempo pra isso né, você se envolve tanto no trabalho que você não tem tempo pra estas coisas também.* (Maria Berenice)

Maria Clara diz que novos sistemas foram implantados, no entanto, “*eles fazem assim as coisas muito modernas, mas não trocam o maquinário*”. Observou-se que o aparato tecnológico não acompanhou as mudanças institucionais “*os computadores são antigos, então você vai digitalizar, a imagem não sai perfeita sabe, nossa dá muito trabalho, pelo equipamento ultrapassado e o sistema moderno*” (Maria Clara). “*Mas a raiva de você ver, você se matar de trabalhar, vê aquela multidão de gente na frente chegando, você saber que você não vai dar conta nunca, os sistemas todos novos e dava a mensagem: só voltará ao ar a partir das 17 horas, lentos, lentos.*” (Maria Flor)

O trabalho na PSSN se caracteriza pela burocracia da atividade e pela repetição das tarefas “*a gente digita né, o tempo inteiro*” (Maria Clara). O trabalho é sentido pelas servidoras com complexo, repleto de artimanhas burocráticas das quais devem seguir.

*Você não tinha um formulário, você sentava, criava, você adaptava e era muito dinâmico, você trabalhava em vários setores né, aí quando eu vim trabalhar na PSSN, aí foi um choque pra mim, tudo estava estabelecido, os formulários, você não podia tirar uma vírgula do formulário, o formulário x, y, z, foi criado pela portaria não sei o que, não sei o que, não sei o que, e eu ficava assustada, meu Deus aqui não tem pra onde se mover aqui, aqui tudo está estabelecido.* (Maria Flor)

Outra queixa recorrente refere-se ao alto volume de demanda “*toda hora tem gente, uma demanda bem grande*” (Maria Tânia), “*nunca tem servidor suficiente*” (Maria Clara). “*Aqui, nós não temos tempo para nada, aqui abriu as portas parece que você abriu uma jaula*” (Maria Socorro).

*Eu geralmente atendo de cinquenta pra frente, quando a demanda é pequena quarenta, quarenta e dois, já cheguei a atender na agência oitenta e poucas pessoas num dia.* (Maria Tânia)

*Em torno de 600 a 700 diárias.* (Maria Roberta)

A grande demanda esbarra no déficit do funcionalismo público, a instituição não esta respaldada com número de trabalhadores suficiente para responder satisfatoriamente a população, o cliente não sai satisfeito quanto ao tempo de espera e o servidor encontra-se sobrecarregado. “*Nós temos ali oito gatos pingados para atender esta demanda*” (Maria Socorro).

A falta de servidores para atender a demanda sobrecarrega os trabalhadores “*Aquela pessoa que fazia um serviço tá fazendo o serviço de quatro ou cinco, e daí? Tá dando conta! Eu não sei onde vai parar*” (Maria Flor). O aumento dos adoecimentos no trabalho é fator de absenteísmo no trabalho, gerando também sobrecarga para o colega que além da sua própria

tarefa, é imbuído a cobrir a ausência do outro: *“Ultimamente tem muita gente adoecendo também, daí falta ou acaba saindo de férias, daí fica sobrecarregada a gente também, sufoca, sobrecarrega.”* (Maria Tânia).

Com relação à estrutura ficaram evidentes que as condições físicas do ambiente de trabalho na PSSN vão desde instalações inapropriadas, baixa luminosidade, pouca ventilação e refrigeração conforme a NBR 5413<sup>14</sup>, postos de trabalho inadequados para o desempenho das funções que acabam expondo os trabalhadores a todo tipo de doença.

A pressão, a sobrecarga de trabalho associadas às condições físicas de trabalho limitam as ações dos trabalhadores que se sentem inseguros para trabalhar e oferecer um atendimento de qualidade, como são exigidos. Neste quadro dramático o ambiente se torna um risco à saúde física e mental dos servidores.

### **5.1.2 Entre o prescrito e o real: “o trabalho assim, que a gente vê, ele é bonito, desde que você faça como é para ser feito”**

Na fala acima, Maria Socorro expressa o conflito entre o fazer “como é para ser feito”, portanto o fazer conforme as orientações e prescrições imputadas pela organização do trabalho e a atividade do trabalho em si. Para ela seguir a risca as determinações representa um trabalho “bonito”, bem feito, correto. No entanto, somente as prescrições garantem o sucesso na realização da atividade de trabalho?

Para a psicodinâmica existe uma lacuna entre a prescrição da tarefa e a atividade de trabalho. Este espaço não se restringe especificamente a falhas da organização do trabalho no que tange a comunicação de regras e normas, tampouco às relações de autoridade e poder, trata-se da experiência com o mundo real, com o real da atividade, ou seja, tudo aquilo que precisa ser mobilizado para realizar a tarefa com êxito.

A tarefa abrange as diretrizes do que deve ser feito, a atividade o que se faz. Uma das prescrições do trabalho na PSSN refere-se à exigência de manter atualizados os conhecimentos sobre legislação, deve-se destinar uma hora para a realização desta tarefa, entretanto, devido a grande demanda de atendimentos e as metas institucionais, as servidoras não conseguem ausentar-se de seus postos de trabalho para manterem-se atualizadas. A orientação defronta-se com o real da atividade que impede a execução da tarefa com sucesso. Para atingir este objetivo as servidoras precisam de outros meios que não a interrupção dos

---

<sup>14</sup> Esta norma estabelece os valores de iluminância médias mínimas em serviço para iluminação artificial em interiores, onde realizem atividade de comércio, indústria, ensino, esporte e outras. (ABNT NBR 5413:1992).

atendimentos.

*Não tem condições de uma pessoa que tá no balcão parar e estudar, e acompanhar. A dificuldade sempre foi a quantidade de serviço, muita demanda, a demanda muito grande, a falta de tempo pra poder ler e acompanhar a legislação, a maioria não consegue, o único jeito de acompanhar a legislação é levar tudo pra casa e lê, não tem outro jeito. (Maria Flor)*

Defrontadas com a impossibilidade de interromper os atendimentos, as servidoras reorganizam-se para cumprir a tarefa imposta de atualização. Esta atualização demanda tempo, pausa, concentração, só possível fora do ambiente de trabalho.

Esta impossibilidade de obter sucesso na tarefa pela “simples” observância das prescrições se configura como o real do trabalho, portanto, refere-se aos arranjos necessários para corresponder os objetivos da prescrição. Diante das limitações das determinações da tarefa é conhecido o real da atividade (DEJOURS, 2007b).

O real do trabalho é vivenciado pela experiência do fracasso, pois o confronto do trabalhador com a prescrição leva-o a deparar-se com o real da atividade. O trabalho prescrito anuncia como a tarefa deve ser feita, o trabalho real refere-se a tudo aquilo que se faz para realizá-la. O real é conhecido pelas deficiências dos procedimentos, técnicas, conhecimentos oriundos da organização do trabalho em confrontação com o mundo real. A experiência do fracasso pode despertar nos sujeitos sentimentos de impotência, irritação, raiva, decepção ou abandono. O fracasso se inscreve no mundo afetivo dos sujeitos (DEJOURS, 2012): “*A gente fica enjoada com o trabalho [...] esse conflito ele gera mal estar, ele gera ódio, eu, eu tenho muita raiva, eu sou muito injuriada por causa disso, aí já tá com raiva, já trabalha chateado, já trabalha por obrigação.*” (Maria Alma).

Sob a égide da prescrição do trabalho, o sujeito considera-se apto a desenvolver a tarefa, entretanto, ao deparar-se com o real da atividade, ressent-se com a organização do trabalho que não lhe oferece os suportes necessários para a efetiva execução do trabalho real. O trabalho prescrito não é por si só satisfatório. O real do trabalho é forjado entre prescrição, fracasso e sujeito: “*Você não está preparada pra isso, eu não estou preparada pra isso, a gente pode até fazer, a gente tá (com a mão imita um revólver e o aponta para sua própria cabeça) e o sofrimento que é fazer isso*”? (Maria Flor).

Nesse sentido as prescrições revelam-se insuficientes e o trabalhador precisa lançar mão de habilidades que não foram previstas. O real do trabalho é tudo aquilo que o prescrito não prevê o que é fundamental para a realização da tarefa. “O real do mundo material que faz surgir a experiência do fracasso, real que se transmuta em seguida em enigma a ser decifrado

e vencido (DEJOURS, 2012, p. 18).

Trabalhar é transpor a lacuna entre o prescrito e o real. Para ir de um ponto ao outro é preciso construir pontes de acesso que unam e tornem possível o ato de trabalhar. “O caminho a ser percorrido entre o prescrito e o efetivo deve ser a cada momento inventado ou descoberto pelo sujeito que trabalha” (DEJOURS, 2012, p. 25).

Frente ao conflito entre prescrito e real, os trabalhadores mobilizam sua engenhosidade para transpor o problema e encontrar a solução. A engenhosidade é o emprego da inteligência no enfrentamento da díade prescrito e real. Desta forma, a mobilização subjetiva é inerente ao trabalho real, o sujeito mobiliza sua inteligência e sua personalidade para uma racionalidade voltada para a efetivação da tarefa (DEJOURS, 2011h).

*A PSSN falhou com a gente demais com isso, não adianta você dizer olha a letra dura da lei, que é isso que você tem que trabalhar, não ele tinha que ter de alguma maneira, com psicólogos, tinha que ter capacitado a gente entendeu? Tinha que ter capacitado a gente e ter falado é assim, assim e assado, vai acontecer essas e essas situações e a maneira de você reagir é assim, tinha que ter dado ferramentas pra gente. (Maria Flor)*

Maria Flor se refere à atividade real de trabalho implicada no atendimento ao público, ressentindo-se com a instituição por perceber que sua tarefa vai além dos direcionamentos da legislação. Sujeita a uma grande demanda, precisa mobilizar meios não prescritos para realizar seu trabalho diante das diferentes situações a que está exposta, precisa mobilizar-se subjetivamente.

A mobilização subjetiva baseia-se no esquema contribuição/retribuição. O sujeito espera uma retribuição simbólica pelo seu engajamento na contribuição para a organização real do trabalho, em termos de reconhecimento de sua identidade (DEJOURS, 2011h).

A mobilização subjetiva da inteligência contribui para a organização do trabalho e age sob os domínios da produtividade. Em contrapartida, espera-se ser retribuído não particularmente de forma financeira, mas essencialmente uma retribuição simbólica que ganha corpo pelos mecanismos de reconhecimento (DEJOURS, 2012).

Na PSSN percebemos que apesar da predominância de tarefas rígidas e burocráticas pautadas em regras claras, a mobilização subjetiva necessária na realização da tarefa está implicado no sofrimento recebido pelas servidoras por meio da demanda que trás consigo as mazelas sociais “a gente recebe gente de tudo que é jeito, do pobre até o mais rico” (Maria Socorro). “A pessoa já chega ali no estresse, com um saco de pedras nas mãos” (Maria Cândida). Mediante esta vivência, as servidoras sentem-se abandonadas pela instituição, sem o reconhecimento necessário para o engajamento afetivo. “Eles fazem pouco caso com a gente,

*eles exigem demais, e dão poucas condições, de retribuição de trabalho pra gente*” (Maria Socorro).

O trabalho jamais é neutro, repercute sobre o plano físico e psíquico dos sujeitos. Trabalhar apresenta-se sempre como um desafio à subjetividade. “Trabalhar não é apenas produzir, mas ainda transformar-se a si próprio e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida à subjetividade de provar-se a si mesma, de realizar-se” (DEJOURS, 2012, p. 34).

### **5.1.3 O Sofrimento na relação servidor/cliente: “sou eu que pego o baque, sou eu que pego o baque, praguejar e tudo”**

Além de considerarmos as pressões, oriundas do modelo de reestruturação produtiva implantado pelo sistema BSC, como impactantes na saúde mental dos servidores, o sofrimento imbuído na relação servidor/cliente revelou-se particularmente importante na tentativa de compreender os processos de adoecimento mental na PSSN.

Na fala acima, Maria Socorro expressa a dinâmica da relação entre servidor e cliente, agindo como mediadora entre os interesses dos cidadãos e os do Estado está na linha de frente deste conflito.

Na PSSN atendem-se pessoas de todas as classes sociais, as mazelas da sociedade estão expostas aos trabalhadores através dos cidadãos que ali chegam *“todo mundo vem de classes pobres, quando você vê lá, você esta vendo o seu tio, a sua tia, a sua vó, o seu avô”* (Maria Flor). Em sua maioria trata-se de pessoas que apresentam ou apresentaram algum problema de saúde e buscam na instituição certa assistência *“aqui eles acham que a PSSN é pai e mãe deles”* afirma Maria Clara. Esperam de um pai ou de uma mãe todos os esforços para suprir as necessidades de um filho. Entretanto, confrontados com a burocracia, leis, regras, normas, prazos, atendimentos demorados e pareceres desfavoráveis, os “filhos-cidadãos” demonstram sua insatisfação e sua ira.

*O segurado chega aqui com aquela carga toda negativa né, fala mal e já vem lá de baixo irado né, quando ele chega lá em cima, quer soltar toda a fúria dele né, aí você tem que trabalhar dobrado pra poder acalmar ele né, aí, isso aí, depois você fica né com a sua cabeça* (Maria Clara)

*E nessa hora você está pegando tudo que é de pancada, o segurado te praguejando, te desejando tudo que é coisa, quer dizer, se você não estiver com Deus, você está ferrado. Recebe tudo e como recebe.* (Maria Socorro)

As relações entre servidor e cliente, por vezes são hostis *“não sei se é devido que a pessoa já vem doente, então ela vem achando que porque ela está assim, ela tem que tratar*



*mal quem está na frente, desconta”* (Maria Socorro). Nessa situação, o servidor defronta-se com o real de seu trabalho, atrelada a realização da tarefa está o saber lidar com o sofrimento depositado pelos clientes: *“Quando ele já vem querendo te engolir, você tem que pensar, acalmar, a gente faz até um pouco do papel de assistente social, porque primeiro você tem que acalmar, você não pode entrar na dele.”* (Maria Roberta).

O “saber lidar” é o real do trabalho e prescinde de habilidades emocionais não prescritas pela organização do trabalho. O sofrimento recebido torna-se fonte de angústia e estresse frente à realidade do trabalho. *“Então eu tenho que mais que tudo estar preparada, pelo menos pra essa parte, e às vezes tem dia que você, sabe, cansa, é realmente uma atividade bem estressante”* (Maria Roberta).

Prazer e sofrimento na organização do trabalho é uma vivência subjetiva de cada trabalhador, compartilhada coletivamente e influenciada pela atividade de trabalho. O sofrimento vivenciado é então o confronto do sujeito com o real do trabalho e esse confronto repetido diariamente pode impactar o bem-estar psíquico (FERREIRA e MENDES, 2001).

A servidora Maria Berenice faz um alerta: *“Olha isso pra adoecer é um pulo, porque vai acabar se estressando, o ser humano não vai aguentar”*. Conforme Sato (2003) o limite subjetivo é compreendido como o limite que cada sujeito tem para suportar a carga de trabalho.

Quando Maria Clara diz: *“Você precisa ter muito amor sabe, pra poder lidar”*, está falando de um lugar de sofrimento no trabalho, onde o sofrimento depositado no contato com o trabalho real exige um esforço enorme de sua mobilização subjetiva para responder satisfatoriamente a tarefa de atender o cliente. O sofrimento torna-se fonte de estresse e contribui para o surgimento de processos de adoecimento mental.

## 5.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: “A MÁQUINA ESTÁ TODO MUNDO TRABALHANDO EM PROL DE ATENDER ESTES ÍNDICES”

Nesta categoria, propõe-se compreender como as mudanças implantadas pelo novo sistema de gestão na PSSN, desde 2009 repercutem sobre a organização do trabalho e o trabalhar dos servidores. Na fala acima, Maria Flor demonstra o engajamento coletivo voltado para atender metas e índices de acordo com a nova lógica produtiva. Para a análise, os dados foram categorizados em três subcategorias: sistema Balanced Scorecard/BSC; cooperação; gestão paradoxal.

### 5.2.1 Sistema Balanced Scorecard/BSC: “isso aqui é uma ferramenta ilusória”

Na fala acima, Maria Flor refere-se à implantação do novo sistema de gestão chamado Balanced Scorecard (BSC) que impera na organização do trabalho na PSSN atualmente. O novo sistema de gestão tem como foco a busca da excelência no atendimento baseado em metas produtivas que incidem no melhor desempenho individual e institucional dos trabalhadores.

Na Psicodinâmica do Trabalho a organização do trabalho real é compreendida no campo ético das relações, decorre dos compromissos assumidos na negociação e estabelecimento de regras, abrange todos os atores sociais envolvidos no trabalho na realização e cumprimento das atividades, portanto “a organização real do trabalho é um produto das relações sociais” (DEJOURS, 2011a, p. 77).

No entanto, a organização do trabalho é um possível desestabilizador para saúde mental dos trabalhadores, visto que ela atua em nível do funcionamento psíquico do indivíduo. Cada sujeito tem uma forma singular de reagir diante da realidade, então a forma como o trabalho se organiza e as condições encontradas naquela instituição podem desestabilizar o sujeito (DEJOURS, DESSORS e DESRIAX, 1994).

Neste sentido, a análise das falas apresentam subsídios para compreender como a instituição organizou o seu coletivo de trabalho para executar o modelo BSC e as repercussões desta mudança nas relações de trabalho dos servidores.

O BSC foi implantado na PSSN no ano de 2009 e trouxe mudanças significativas para os trabalhadores, considerando que em sua maioria os servidores trabalham na instituição há anos, muitos encontraram dificuldades para adaptar-se ao novo modelo.

*Além de você ter que aprender, além de você ter de se acostumar com o desenvolvimento das tarefas, e você tem que fazer isso no tempo determinado, você tem que fazer o tanto que tem que fazer bem feito pra não fazer de novo, e você tem que fazer o tanto que tem que fazer por imposição, por obrigação, por mudanças no sistema da situação que a gente tinha antes, agora é assim que funciona. (Maria Alma)*

O novo sistema foi implantado de forma verticalizada e não contou com a participação dos servidores em sua efetivação, coube-lhes a execução. Nesta situação os trabalhadores deparam-se com o desafio de trabalhar sob novas diretrizes pautadas na lógica produtiva das empresas privadas.

*Esse tal desse painel é o tal do Balanced Scorecard, alguém já explicou para as pessoas que estão trabalhando, o que é isso? Não! Vão empurrando a guela abaixo*

*sem ninguém saber, esse sistema pode ser até que funcione, outra coisa errada, a pessoa tem que fazer parte disso, ela tem que entender o que é isso pra ela poder fazer parte. (Maria Flor)*

O fato de não participar dos processos decisórios que incidem diretamente sobre a organização do trabalho, implica na resistência em aderir às novas prescrições, minando os processos autônomos e enfraquecendo a dinâmica do reconhecimento, pois sentir-se parte da instituição fortalece os processos identificatórios e age também como contrapartida para a realização no trabalho *“a gente não pode receber só o ônus, tem que receber o bônus também”* (Maria Flor). Os servidores só são chamados a fazer parte quando as regras e normas já estão impostas, restando-lhes o cumprimento das tarefas.

O sistema instrumentalizou ferramentas tecnológicas de aferição de desempenho, metas de produtividade, índices de excelência, planos de gratificação, mobilizando o coletivo de trabalhadores em prol desta nova lógica institucional no serviço público: *“É quantidade agora, só que é uma quantidade sem qualidade, o nosso trabalho visa à produção não a qualidade.”* (Maria Socorro). *“Isso sempre esteve latente na PSSN, produtividade, produtividade, mas assim, não era tão corrido como agora, agora é loucura mesmo.”* (Maria Flor).

Na PSSN o foco na produtividade prejudicou a qualidade do serviço, importa que os resultados sejam atingidos, mesmo com o sacrifício da qualidade. A reivindicação de altos índices produtivos modificou o tempo do trabalho, a prescrição do tempo de execução para cada tarefa é sentida como angústia, pressão e estresse, a qualidade do trabalho fica prejudicada a medida em que se valoriza o quantitativo nos resultados, sobrepondo à qualidade dos processos.

*O chefe bora, bora, bora, bora, bora (bate palmas), assim como é hoje, a exigência é que a pessoa preencha tudo certinho, inclusive o nome da sogra, mas esqueceram na outra ponta que botaram lá que é pra fazer isso em trinta minutos, meu Deus é um paradoxo! (Maria Flor)*

O paradoxo aqui se refere à exigência na excelência dos atendimentos, parâmetros de qualidade total de um lado e tarefas atreladas a um tempo específico de outro, refere-se à gestão do tempo produtivo na PSSN. Como realizar um trabalho de qualidade em prazos mínimos? A prescrição de tempos de trabalho como, por exemplo, os cinco minutos estabelecidos para algumas atividades de orientação, ou prazos como dezoito dias para a concessão de benefícios, aprisionam o servidor ao tempo, de forma que trabalhe visando apenas o resultado: *“Quando a gente passar de dezoito que é o que foi fixado pelo BSC,*

*morra quem morrer, tem que dar certo, o benefício tem que ser concedido em dezoito dias.”*  
(Maria Flor).

Para conferir as metas, a organização do trabalho utiliza-se de instrumentos de controle do trabalho, criou-se um painel de controle onde estão disponíveis todas as informações, em tempo real, do trabalho do servidor e do desempenho da unidade em que trabalha.

*É porque eles lá sabem tudo o que você está fazendo aqui né, monitoração do serviço que você está, se você está trabalhando, se você está atendendo bem, se você está atendendo quantas pessoas por dia, quantos minutos você atende a pessoa, de tudo eles veem.* (Maria Tânia)

*Você acha que está ali, mas não estão te vigiando, estão te vigiando, mas não fisicamente, pelo computador, estão vendo tua senha, o que tu está trabalhando, o que tu está deixando de fazer, o que tu não está, porque tu não chamou x, tá entendendo? Era pra ter chamado x e não chamou por quê?* (Maria Socorro)

O monitoramento age como instrumento de controle do trabalho do servidor. Quando o servidor ultrapassa o limite de tempo para a realização da tarefa, uma luz acende em seu computador e começa a piscar, é sinal que ele deve terminar o atendimento imediatamente. Se não finalizar a tarefa, o setor de fiscalização liga para a unidade para saber por que aquele atendimento extrapolou o limite de tempo. O servidor assim é cobrado pelo seu superior imediato.

Os sentimentos em relação à dinâmica de monitoramento e fiscalização foram assim expressados: *“Você bota uma pessoa de cinquenta, sessenta anos pra cumprir metas por obrigação, isso é uma tortura, uma tortura.”* (Maria Alma). *“Essa fiscalização é uma tortura.”* (Maria Berenice).

As falas expressam o sofrimento implicado em ser monitorado, em ser vigiado. A tortura é um ato de violência de alguém que detém poder subjulgando o outro em situação inferior. Os processos de autonomia estão interditados, os servidores passam a trabalhar como máquinas, peças da produtividade a mercê do seu algoz.

Nos estudos sobre o adoecimento em telefonistas e mecanógrafas, Le Guillant (1963/2006), concluiu que a produtividade e a aceleração do tempo na execução das tarefas, o ritmo excessivo imposto, sobrecarrega os processos nervosos podendo interditar os processos adaptativos. Neste contexto as trabalhadoras sentiam-se atormentadas, pressionadas, sobrecarregadas. Em condições semelhantes, as trabalhadoras na PSSN expressam os mesmos sentimentos:

*[...] a gente fica enjoada com o trabalho, e então a gente tem menos paciência, menos atenção, os neurônios já não funcionam tão bem e as ideias já não estão apuradas. (Maria Alma)*

*Todo mundo já é sobrecarregado sabe. (Maria Clara)*

*É uma carga muito pesada. (Maria Roberta)*

*Aqui é que nem quartel, só nos falta a farda. (Maria Cândida)*

Ao trabalhar por metas, atribuiu-se uma gratificação individual e coletiva, portanto, existem metas individuais e metas institucionais compartilhadas por todos. Um servidor precisa atender em um tempo determinado, isso já é uma meta, precisa também atender um numero x de pessoas, outra meta, a instituição como um todo precisa realizar x processos, meta coletiva. Desta forma, os servidores estão atrelados eternamente às metas, pois o bom desempenho em relação às metas corresponde a uma boa gratificação financeira.

Na PSSN, o sistema de gratificação funciona da seguinte forma: “*se você atinge a meta, você ganha, se você não atinge não ganha*” (Maria Ângela). O salário base do servidor corresponde a pouco mais de um salário mínimo, porém, acrescido de gratificações aumenta consideravelmente. A gratificação já está incluída nos proventos, os servidores trabalham para que ela se mantenha integral, pois à medida que não atingem as metas, as gratificações diminuem consequentemente o salário diminui também: “*A nota máxima é vinte, se você ganhar a nota vinte, você fica com o salário da sua produção no valor de quase R\$ 3.000,00 da sua gratificação, se você baixar de dezesseis, aí fica em R\$ 2.100,00 e vai baixando.*” (Maria Socorro).

Pode-se afirmar que os proventos dos servidores são baseados em gratificações. As gratificações, atreladas ao cumprimento de metas coloca os servidores sempre em déficit com a produtividade, como afirma Maria Socorro: “*you sempre tem que estar correndo atrás*”.

As metas institucionais implicam o engajamento do coletivo, pois se um servidor falta por qualquer que seja o motivo, alguém precisa ocupar seu posto, se isso se apresenta impossível, aquele trabalho que não esta sendo realizado pode comprometer a meta da instituição toda.

*[...] tem que trabalhar pela meta e tem que trabalhar pelo dinheiro, porque se não foi alcançada a meta por culpa de um servidor, daí ele já vai se sentir que vai ser é, apontado, humilhado, culpado, a gente mesmo, a gente se sente assim, se eu não fizer, se eu não fizer isso vai atrapalhar todos os outros. (Maria Alma)*

*A gente fica sobrecarregada né, porque não tem como substituir o outro, você e os outros colegas se dispõem a ajudar também né. (Maria Roberta)*

Para aferir a produtividade foram implantadas avaliações de desempenho, individuais e coletivas. Para Dejours (2007b; 2012), o que é possível mensurar no trabalho, não é o trabalho em si, e sim seus resultados, ainda que em termos quantitativos. O investimento subjetivo implicado no trabalhar não pode ser medido. O trabalho não pode ser avaliado, o que se avalia é a parte objetiva e visível do trabalho que não corresponde ao trabalho efetivo “em verdade não se sabe o que se está medindo, certamente o trabalho não é” (DEJOURS, 2012, p. 42).

Assim sendo, as avaliações de desempenho baseadas em metas produtivas podem ser consideradas inadequadas e injustas, pois não abrangem o real do trabalho. Na PSSN as avaliações ocorrem semestralmente. Na avaliação individual são considerados vários aspectos, conforme contou Maria Berenice: a gestora avalia cada servidor conforme o desempenho de atendimento no seu setor avalia as relações interpessoais, com os colegas, com a chefia e com os clientes e também em relação ao desempenho quanto às metas: *“Existe o individual e existe também a meta do órgão todo. Cada um tem um numero x de atendimentos, o órgão tem que atingir uma meta também, tem a avaliação individual e do atendimento geral do órgão.”* (Maria Tânia).

A dinâmica de avaliações repercute no dia a dia do trabalho dos servidores que se encontram pressionados pelo montante de metas a serem alcançadas, atribuindo ao trabalho caráter mecânico. Quanto à subjetividade dos servidores repercute como *“[...] prejuízo físico, emocional, psicológico né, é o prejuízo financeiro, o que eu poderia ganhar, eu poderia estar juntando todo esse dinheiro pra passear! Pra sair, pra comer bem, pra vestir entendeu?”* (Maria Flor).

Na gestão do tempo produtivo, as relações entre os servidores são deterioradas, relacionar-se com os colegas, conversar, estabelecer espaços informais de troca, são percebidos como perda de tempo “visto desde as mesas dos gestores – representam apenas tempo improdutivo e desperdiçado” (DEJOURS, 2012). *“Nas agências não tem aniversário, nas agências ninguém faz aniversário, só ficam velho e gordo, na agência você não se comunica com ninguém entendeu? Na agência ninguém conversa com ninguém, porque é perda de tempo conversar.”* (Maria Flor).

Estabelece-se o que Dejours (2011f) chamou de tática do segredo, que por vezes deriva em tática do segredo generalizado. A cooperação e a solidariedade desapareceram, as relações entre os pares desvaneceu, não há mais encontros informais, nem festas, nem comemorações, a comunicação é inexistente ou ineficaz.

A intensificação do trabalho decorrente dos constrangimentos do tempo, e também o

predomínio da avaliação de desempenho, atrelados a metas produtivas, conflitam com o funcionamento psíquico e afetivo dos sujeitos. Para minimizar os efeitos deletérios sobre sua saúde mental o trabalhador intensifica seus esforços, acelerando seu ritmo, desta forma consegue dirimir seus sentimentos de raiva e sofrimento paralisando pensamentos que não estão relacionados à produtividade (DEJOURS, 2011c).

Na fala das servidoras, foi possível perceber que a preocupação em atingir metas e com as avaliações de desempenho são o ponto central na dinâmica das relações de prazer e sofrimento no trabalho na PSSN.

A “ferramenta ilusória” a que Maria Flor referiu-se no começo desta discussão, traduz o paradoxo de uma instituição com altos índices produtivos e a defasagem do serviço, o serviço sem qualidade, oneroso em relação à economia mental dos servidores. Baseado em avaliações de desempenho, não avalia o que objetiva, o trabalho, pois o trabalho não é mensurável.

As novas formas de organização do trabalho baseadas na avaliação de desempenho se baseiam em formas sutis de dominação, disseminando o individualismo e a competição, enfraquecendo os coletivos de trabalhadores, sendo, portanto, prejudiciais à saúde mental dos trabalhadores (DEJOURS, 2007a).

### **5.2.2 Cooperação: “Não existe formação de pessoas, de união, de forma nenhuma”**

O enunciado acima por si só é contraditório: como pode haver cooperação se não há união? Para cooperar as pessoas precisam unir-se em prol de um objetivo partilhado coletivamente. Na fala citada, Maria Berenice nos diz de um local onde os trabalhadores cooperam, porém não há genuinamente uma união, não ocorre uma cooperação voluntária mobilizada por desejos e objetivos comuns. Em verdade, ocorre uma cooperação forjada pelo objetivo de metas e avaliações de desempenho, uma cooperação forçada.

A “cooperação forçada” denota o trabalho em equipe como solidariedade fingida. Os laços sociais estão prejudicados, as pessoas não estão envolvidas genuinamente umas com as outras, quando a equipe de alguma forma falha ou depara-se com um problema, o espírito de solidariedade desvanece e o individualismo impera cada qual buscando proteger a si mesmo e atribuindo a culpa ao outro (SENNETT, 2012).

Na PSSN a organização do trabalho baseada em metas produtivas impede o envolvimento dos trabalhadores, prejudicando ou até mesmo interditando as relações sociais. Os vínculos sociais no trabalho foram deteriorados. Neste contexto, os laços superficiais se

tornam irrelevantes e os trabalhadores se ressentem com a ausência de relações mais significativas. O isolamento e condutas individualizantes são o resultado do empobrecimento das relações.

Este processo exige uma nova subjetividade e responde com o individualismo do sujeito como forma de adaptação à realidade. Uma característica muito forte do novo modelo de organização do trabalho é a solidão. “Se está só rodeado de pessoas, mas verdadeiramente se está só” (HELOANI, 2013, p. 8). O autor chama estas mudanças de “manipulação da subjetividade”, a nova organização do trabalho exige dos trabalhadores uma nova modelagem, uma nova subjetividade. Apesar de estar em um contexto coletivo de trabalho, estão em profunda solidão, características da nova organização de trabalho no modelo de acumulação flexível nas empresas e instituições públicas.

*Tenho que sempre fazer algo pra agradar elas, estou sempre tentando conquistá-las, faço café pra elas, sempre tentando agradar pra me incluir no grupo, mas elas me ignoram! Isto me cansa. Acho que ela se sente ameaçada por mim, pois posso realizar o mesmo trabalho do dela e ela sente isso como uma competição. (Maria Sueli)*

O individualismo seria uma tentativa de responder ao sofrimento, agindo como válvula de escape e de segurança à desorganização frente o desajuste nas relações com os colegas de trabalho. O sofrimento do trabalho face às novas tecnologias se relaciona à solidão, característica da nova organização de trabalho e da cultura do individualismo (DEJOURS, 2012).

A própria forma com que o trabalho está estruturado, baseado em ritmos, tempos, cadências, metas, avaliações, deteriora as relações entre os colegas, gerando solidão e desconfiança, interdita a solidariedade e a cooperação.

*[...] ele não contribui com você no trabalho, e tem colega que te estressa também, tem colegas aqui terríveis, enquanto você está procurando aprender, fazer alguma coisa, ele só está te alugando, achando que você está pensando que ele está fazendo, ele não está fazendo nada, ele fica só enrolando o tempo todo, tem isso também sabe, tem colegas que te deixam estressado, tem vez que é melhor você fica sozinha do que com aquele colega. (Maria Berenice)*

Dejours (2012) chama de cooperação reduzida em busca de compatibilidades, a cooperação baseada particularmente na técnica, neste tipo de cooperação as relações se deterioram. Coagidos pelo medo de punições os espaços informais desaparecem, não havendo convivência nem trocas, o mundo do trabalho toma aspectos mecânicos, difundindo isolamento e solidão podendo gerar adoecimento.



Neste sentido, os efeitos deletérios da avaliação de desempenho são a desestruturação da cooperação. Parafraseando Dejours: “uma regra de trabalho organiza a distribuição das tarefas, mas organiza também o viver junto” (DEJOURS, 2012, p. 97), diríamos “na PSSN organiza o viver separado”.

### **5.2.3 A gestão paradoxal: “você vira uma máquina”**

Sob o jugo da reestruturação produtiva, o novo modelo de gestão na PSSN, alicerçado no sistema BSC, aperfeiçoou índices de produtividade e excelência nos atendimentos, em contrapartida a pressão psicológica sobre os servidores prejudicou os processos de saúde mental no trabalho, tornando a organização do trabalho na PSSN um sistema paradoxal.

O servidor é levado a atingir metas e objetivos produtivos da empresa, autoacelerando seu ritmo de trabalho, negando por vezes suas necessidades biológicas e seus limites psíquicos, desta forma é forçado sob pena de redução de gratificações financeiras, não apenas suas como de toda a equipe, a buscar constantemente os escores prescritos pela organização do trabalho. Nesse sistema encontra-se como trabalhador inadequado e impotente, recaindo sobre si a responsabilidade sobre o fracasso da instituição, e incapaz de romper com os mecanismos de dominação e subordinação desta lógica alienante.

Há no senso comum a crença de que o servidor público não trabalha que é um agente acostumado a “mamar nas tetas do governo”, e que sua tarefa se restringe a colocar obstáculos ao contribuinte. Este “não trabalhar” se difere do não fazer cotidiano, o não fazer seria o próprio trabalhar do servidor público, pois ao contrário do que se poderia pensar, mobiliza uma ação complexa, mais próxima do que se considera trabalho do que da concepção de não trabalho (CODO, 2001). Na PSSN o que se constatou foi uma grande demanda de atendimentos, que esbarram em um déficit do funcionalismo público, tornando o trabalho excessivo. Os obstáculos estão nas amarras das leis, na burocracia do ofício, e não na boa vontade dos servidores. Não há a possibilidade de “não trabalhar” na lógica organizacional que rege a PSSN hoje, pelo contrário, comprometidos em atingir metas e escores de produtividade e excelência, os servidores adoecem o corpo, como foi possível observar nas inúmeras queixas de LER/DORT, e comprometem sua saúde mental, expressa no vasto volume de diagnósticos de depressão e ansiedade<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Na pesquisa “Afastamentos do trabalho por Transtornos Mentais entre os servidores públicos federais de Rondônia”, realizou-se um levantamento quantitativo, sistematizado em um banco de dados, dos servidores públicos federais de Rondônia, observou-se que a PSSN (inclui-se todas as 33 unidades do estado) apresentou

Nesse novo sistema, houve uma intensificação da jornada de trabalho e da exploração do ritmo de trabalho, os servidores submetidos à sobrecarga, a cobranças excessivas por metas, ficam susceptíveis a desestruturação psíquica, podendo ser determinante no surgimento ou agravamento do sofrimento mental.

Observou-se que a implantação do novo sistema de gestão é vivenciada de forma paradoxal, o sistema é eficaz quanto a índices produtivos, porém envolve o trabalhador num processo de subordinação/dominação permanente. Trata-se de aceitar e adequar-se (se possível) a nova realidade, sem o fornecimento de ferramentas que subsidiam o desenvolvimento das atividades laborais: *“Não tem, não tem, existe uma capacitação, você vai encontrar muita capacitação feita por todo mundo sobre o sistema, mas é aquela qualificação ‘água com açúcar’.”* (Maria Flor).

A qualificação esperada pelas servidoras é além da capacitação quanto ao saber técnico. Reivindicam o suporte necessário para a atividade de trabalhar em si, subsídios para enfrentar e suportar sem sofrimento e adoecimento os constrangimentos da organização real do trabalho.

Quando o sujeito é forçado a obedecer a exigências que não são passíveis de corresponder de forma satisfatória, mesmo não as aceitando individualmente, submetem-se coletivamente, perante os aspectos punitivos como redução financeira e desaprovação das hierarquias e dos colegas, não conseguem desvencilhar-se da posição de dominados, ocorre à dupla coação, o estabelecimento do processo de subordinação/dominação a partir de imposições paradoxais (GAULEJAC, 2011). *“[...] você vê que tem que ser assim né, que não tem outro jeito, quem que vai lutar contra o sistema né?”* (Maria Alma). *“Se eu falar eu não posso, se eu falar não, o que eu vou fazer se eu falar não?”* (Maria Flor).

Em psicodinâmica, a relação entre subordinação/dominação resulta na servidão voluntária, termo utilizado para designar a dominação da organização do trabalho sobre os sujeitos, levando-os a alienação, introjetando a lógica organizacional “a progressão dos métodos injustos e reprovados pelos trabalhadores não é imposta ao menos contra a sua vontade, é aceita, afinal, os trabalhadores são servidores zelosos” (DEJOURS, 2011b, p. 278).

---

no período de janeiro a dezembro de 2011, comparado com outras instituições federais, o maior número de Licenças para Tratamento de Saúde por Transtorno Mental de acordo com a Classificação Internacional de Doenças (CID-10). Foram encontradas um total de 549 licenças, destas, 39 casos por transtorno mental contabilizando 141 licenças, ou seja, 25% dos afastamentos, onde 79% configuram-se em servidores do sexo feminino e 21% servidores do sexo masculino. Observou-se que os servidores apresentavam afastamentos recorrentes, indicando a ineficácia nos tratamentos para saúde e ou a progressão dos adoecimentos (MATTOS, BONFIM e CASTEL, 2012).

A dominação não é a causa da alienação, é mesmo a desolação que abre caminho para a servidão voluntária. A alienação instaura-se nas formas contemporâneas de servidão voluntária se destacam pela adesão, pela submissão às avaliações individualizadas de desempenho.

Não há possibilidade de resistir à modernização. O paradoxo da gestão na PSSN refere-se aos instrumentos e técnicas implantadas visando o aumento da produtividade e excelência nos atendimentos, que acabam por solapar dos trabalhadores a dimensão de sujeitos. Por um lado há maior agilidade no atendimento, por outro não há espaço para a expressão das singularidades, tornando os servidores “peças” da engrenagem da máquina pública.

A gestão na PSSN, da forma que está implantada acaba por interditar os processos de autonomia, impossibilitando o desenvolvimento da criatividade na execução das atividades laborais. O trabalho mecanizado acontece quando as pessoas são impedidas de tomar iniciativas e possuir a liberdade de organizar seu próprio trabalho. Os trabalhadores se sentem como robôs, impedidos de contribuir pessoalmente para o trabalho (LE GUILLANT, 1963/2006).

*Mexe com o teu psicológico, mexe com a tua autoestima, você não consegue ser você mesmo, você vira uma máquina, você vira um robô, um escravo do trabalho.* (Maria Alma)

*Seção tranqueira, tudo o que não presta mais, que foi batido, estragado, que perdeu a garantia, mandam pra trabalhar aqui.* (Maria Flor)

*Eu me sinto mecanizada.* (Maria Rosângela)

Recai sobre o indivíduo a “má sorte” do adoecimento, não há questionamentos sobre a adequação ao novo modelo de gestão e seus impactos na subjetividade dos servidores, costumeiramente atribuem a problemas familiares, a uma estrutura psíquica frágil, reforçando aspectos discriminatórios, de forma a mascarar fatores da organização do trabalho determinantes nos processos de adoecimento mental. A responsabilidade incide sobre o indivíduo, os próprios colegas rechaçam comportamentos gerando um clima de competitividade, isolamento e solidão. “o paradoxo que, para uma instituição consiste em gerar uma exclusão que ela supostamente combate” (GAULEJAC, 2011, p. 89).

Neste contexto, ocorre o que Dejours (2006) chama de banalização do mal, os trabalhadores introjetam os objetivos e metas de excelência da instituição, os objetivos institucionais se tornam os objetivos dos trabalhadores, passam a perceber com naturalidade a lógica produtiva, submetem-se voluntariamente a organização do trabalho, pois estão

alienados quanto à dominação a que estão submetidos. Todos foram convidados (por intimação) a “vestirem a camiseta”, no entanto “a camisa é de força”, como enuncia a servidora Maria Flor.

### 5.3 SAÚDE MENTAL NO TRABALHO: “EU AMO O QUE EU FAÇO”

Na análise das falas das servidoras, percebem-se manifestações de prazer/satisfação no trabalho. Quando Maria Clara diz “amar o que faz” é importante entender como se estabelecem os processos de prazer e como interagem em prol da dinâmica de saúde mental na PSSN. Nesta categoria, os dados foram sistematizados em três subcategorias: prazer no trabalho; reconhecimento no trabalho; estratégias de enfrentamento.

#### **5.3.1 Prazer no trabalho: “eu assumo pelo que eu gosto, pela atividade, é prazerosa pra mim apesar de todos os empecilhos”**

O trabalho possui a característica potencial de, concomitantemente, ser fonte de prazer e sofrimento, jamais é neutro, “ou joga a favor da saúde ou, pelo contrário, contribui para a sua desestabilização e empurra o sujeito para a descompensação” (DEJOURS, 2011h, p. 164). O trabalho é o mediador na relação entre a organização do trabalho de um lado, e o trabalhador de outro, podendo agir como desencadeador tanto para a saúde como para a doença (DEJOURS, 2007a).

As limitações da organização do trabalho e das prescrições das tarefas são conhecidas pela experiência do fracasso, é pela falha que o sujeito conhece o real do trabalho. Para transpor o fracasso e realizar a tarefa com êxito, o sujeito mobiliza sua inteligência para atingir uma solução, superando as deficiências da prescrição se percebe dotado de capacidades dantes imagináveis, assim possibilita transformar o sofrimento em prazer (DEJOURS, 2007b).

Esta possibilidade constitui uma das potencialidades do trabalho, gerando processos sublimatórios que favorecem a expansão da subjetividade e abrem caminho para sentimentos de satisfação, bem-estar, felicidade sobrepõem-se a angústia, ressentimento e violência inerentes ao sofrimento, através da realização de si mesmo (DEJOURS, 2012).

Os sentimentos de prazer encontrados na PSSN referem-se à satisfação em “servir” ao outro, ao emprego de sua capacidade técnica e de sua mobilização subjetiva para atender de forma eficaz e satisfatória a demanda do trabalhador.

*Você se sente útil mesmo atendendo aquelas pessoas, você faz diferença entendeu? Mesmo que você não consiga conceder aquele benefício, mas você consegue dar uma diretriz pra pessoa, conversar com a pessoa e encaminhar ela aqui, ali e acolá, pra ela sair assim, se ela não vai conseguir agora ela consegue depois, ou se ela não consegue ela sabe que vai parar de caminhar porque ela não tem direito nenhum mesmo, e eu gostava muito. (Maria Flor)*

Desta forma, as fontes de prazer no trabalho estão atreladas ao reconhecimento dos clientes, a compensação de todo investimento físico e psíquico do trabalhador no ato de trabalhar é encontrado no reconhecimento dos clientes, o que permite justificar o amor pelo trabalho em um ambiente “insalubre” e estressante: *“Me sinto bem, muito bem, trabalho aqui há muitos anos, gosto do que eu faço, sou apaixonada pelo meu trabalho.”* (Maria Clara). *“Eu me sinto bem, eu gosto de lá.”* (Maria Berenice). *“Esse amor que eu tenho pelo serviço [...] se doar pra comunidade [...] ajudar o outro e saber que aquela pessoa, te agradecer por tudo que deu certo, porque teve o apoio de uma pessoa, eu achava aquilo lindo.”* (Maria Roberta).

Servir ao outro é fonte de prazer e satisfação no trabalho, se estabelece como uma missão dos servidores, nas palavras de Maria Socorro: *“ajudai o próximo (risos), essa é a minha missão né, ajudai-mos ao próximo”*.

O reconhecimento dos clientes fortalece a identidade e favorecem os investimentos subjetivos na luta contra as forças que imobilizam a criatividade no trabalho. O prazer que retorna do investimento subjetivo do servidor no final de sua tarefa, recebe o reconhecimento em forma de gratidão do cliente *“eu digo não precisa agradecer é o meu trabalho”* (Maria Sueli).

Nos depoimentos não foram encontradas falas sobre o reconhecimento feito pelos pares nem pela hierarquia, neste sentido as falas se referiram a situações de cobrança e pressão por parte da hierarquia e posturas de individualismo por parte dos pares.

Considerando o trabalho como o mediador insubstituível da realização pessoal no campo social, mesmo em um ambiente perpassado por condições adversas ao fortalecimento de processos identificatórios e da produção de saúde mental no trabalho, é possível por meio do reconhecimento fortalecer a identidade e transformar o sofrimento em prazer (DEJOURS, 2007a).

### 5.3.2 Reconhecimento no trabalho: “O que cativa no trabalho é aquela parte que você faz pro outro”

Os processos de reconhecimento servem ao sujeito á medida que fortalecem a identidade favorecendo a promoção à saúde, também à instituição, pois o trabalho necessita de um mínimo de visibilidade, é igualmente fundamental que ele seja reconhecido. Para Chanlat (2011) o reconhecimento está no coração da dinâmica humana do trabalho, trabalhar com prazer favorece a sublimação. Ainda, é a resposta esperada pelo sujeito ao seu engajamento subjetivo, é o que espera da sua entrega ao trabalho, do seu tempo, força e disposição empregada na tarefa.

O trabalhador é mais que força de trabalho, assim como o trabalho é mais que retribuição financeira, ou seja, não se trabalha tão somente pela sobrevivência, trabalha-se pela realização pessoal e constituição da identidade, “O trabalho é ainda um mediador essencial da construção da identidade psicológica” (DEJOURS, 2011d, p. 208).

Para a psicodinâmica o reconhecimento é compreendido em dois sentidos: reconhecimento como gratidão pelas contribuições dos trabalhadores à organização do trabalho; e reconhecimento como constatação, refere-se ao conhecimento da realidade das contribuições dos trabalhadores na estrutura da organização do trabalho (DEJOURS, 2011c; DEJOURS, 2012).

Na dinâmica do reconhecimento na PSSN, o reconhecimento conferido pelos clientes é relativo à gratidão, a ajuda. Os servidores atribuem prazer ao trabalho quando lhe é reconhecida sua utilidade, sentem que contribuíram efetivamente com processo de vida do cliente. É uma das vias de satisfação no trabalho, pois o reconhecimento se inscreve no campo simbólico, não sendo somente da ordem de gratificações financeiras.

*Quando você consegue concluir o atendimento daquele cliente que ele vem te agradecer, meu Deus aquilo ali pra mim é tudo [...] eu acho que é isso que me dá mais entusiasmo, mais energia, eu gosto do serviço da PSSN apesar dele ser bem sofrido. (Maria Roberta)*

O reconhecimento passa por processos de julgamento: julgamento de utilidade: é um julgamento sobre o valor utilitário da contribuição do sujeito para a organização real do trabalho, realizado pelos superiores hierárquicos, subordinados, clientes. Julgamento de beleza: julgamento sobre o saber-fazer, normas, técnicas, todas as qualidades que implicam a tarefa. Oferece uma retribuição a contribuição do sujeito em termos de reconhecimento da identidade, realizado pelos pares (DEJOURS, 2011e; DEJOURS, 2011c; DEJOURS, 2012)

Na PSSN, as dinâmicas de reconhecimento estão dramaticamente prejudicadas, o reconhecimento existe quando as servidoras falam da relação de gratidão dos clientes para com elas, o que corresponde ao julgamento de utilidade. Entretanto, o julgamento de utilidade parte apenas de uma via - o cliente - ao passo que na outra vertente – a hierarquia – não há menção nenhuma de haver reconhecimento por parte dos gestores e/ou chefes imediatos: “*A gente tem que engolir certas coisas, mas eles não veem, não pensam no lado do servidor que está lá fazendo.*” (Maria Clara).

*Tem muitas pessoas que ficam assim, muitos ficam assim, acham que não são bem reconhecidos, no que eles fazem, não são bem reconhecidos, a gente vê a insatisfação né, a gente vê muita gente desanimada pra tudo, tem muitos colegas desanimados mesmo, só reclama, quando fala só critica, faz o serviço, mas só criticando, só falando, isso tem muito aqui, bastante.* (Maria Berenice)

Em verdade, o reconhecimento dos clientes confere, ainda que de forma deficitária, estímulo ao engajamento na ação, as manifestações de gratidão ainda conferem sentido para o trabalho, este sentido entre as servidoras é o de “ajudar o próximo”. Pela gratidão recebida conseguem sentir algum bem-estar no trabalho.

*O que cativa no trabalho é aquela parte que você faz pro outro, você vê a pessoa sair alegre, satisfeita, o atendimento do balcão, quando a pessoa gosta é muito gratificante, você vê a pessoa sair feliz, e a pessoa passa ali na rua e volta só pra te dar um oi, pra agradecer.* (Maria Flor)

A retribuição simbólica esperada então, o reconhecimento, é a legitimação do sofrimento vivido com a confrontação dos constrangimentos da organização do trabalho. Sem reconhecimento, não há possibilidade de ressignificar o sofrimento, estão interditados os processos de identidade, sentido e prazer no trabalho. Inevitavelmente leva a desmobilização e a alienação (DEJOURS, 2011c; DEJOURS, 2012).

*Aquela sensação de pai ruim, mãe ruim entendeu? Por que a pessoa se doa trabalha, estuda tudo certinho e não tem um fresco. A PSSN não é mãe é madrastra.* (Maria Flor)

*[...] já não abraça a sua clientela, não presta serviço com amor e carinho por achar que não está sendo reconhecida como deveria ser, acontece muito isso aqui com a gente.* (Maria Berenice)

Neste sentido, os processos de reconhecimento na PSSN são deficitários, apesar do reconhecimento de utilidade dispensado pelos clientes se transformar em fonte de prazer e servir para a manutenção da saúde mental, a falta de reconhecimento pela hierarquia e pelos pares impedem os processos de atribuição de sentido e fortalecimento da identidade no

trabalho, os servidores sentem que a realidade das suas contribuições para a organização do trabalho não é reconhecida.

Quando não há mecanismos de reconhecimento no trabalho, não há possibilidades de ressignificar o sofrimento, legitimá-lo e transformá-lo em prazer. Desta forma, as situações de sofrimento perpetuam obrigando os trabalhadores a utilizar estratégias de enfrentamento do sofrimento. À medida que as estratégias de defesa não conseguem promover mudanças na organização do trabalho, apesar de funcionar, até certo ponto, como proteção ao equilíbrio mental dos sujeitos, as estratégias de enfrentamento objetivam subverter o trabalho prescrito, envolvendo a luta na resistência ao trabalho real, fonte de sofrimento, sendo possibilidade de manutenção da saúde mental através da modificação efetiva da organização do trabalho (MORAES, 2013).

### **5.3.3 Estratégias de defesa: “o pulo do gato”**

As estratégias de defesa possuem a função de proteger e resistir ao sofrimento imposto pelos constrangimentos da organização do trabalho: medo do acidente, angústia frente ao limite de tempo na execução das tarefas, tédio proveniente de tarefas repetidas, medo de sofrer agressão dos clientes, medo de ser demitido, entre outros (DEJOURS, 2011g).

No entanto as defesas não servem apenas como mecanismo de proteção utilizado pelos trabalhadores, se eficazes servirão também à organização do trabalho, mascarando o sofrimento da própria consciência dos trabalhadores, “ao permitir à adaptação aos riscos, as defesas impedem, parcialmente ao menos, a tomada de consciência das relações de exploração” (DEJOURS, 2011i, p.171-172).

Desta maneira, as defesas são utilizadas como mecanismos para proteção contra o sofrimento pelos trabalhadores, entretanto acabam tendo efeito adaptativo, habituando-os aos constrangimentos, fazendo com que não percebam mais o sofrimento inerente da organização do trabalho, cessando as críticas e reivindicações. Nestas circunstâncias as defesas trabalham em prol da organização do trabalho, como forma de alienação dos trabalhadores. Trabalhadores alienados não reconhecem na organização a fonte suplementar de sofrimento, muitas vezes atribuem a si mesmos ou aos outros a responsabilidade pelos seus problemas.

Os servidores tentam individualmente dar conta dos sofrimentos, cada um da sua maneira buscam formas de enfrentamento, ou até mesmo compensação pelo desgaste vivenciado no trabalho. O individualismo e a solidão minam ou até mesmo impedem a construção de estratégias coletivas de defesa.



Na análise das falas foi possível perceber o esforço individual em elaborar estratégias que visam à adaptação dos servidores às características da organização do trabalho como forma de enfrentar o sofrimento. Uma das estratégias utilizadas é o individualismo, embora se inscreva também no campo coletivo, é utilizado como meio de adequação do trabalhador a nova lógica pautada na excelência do atendimento e no próprio trabalho individualizado, propriedades do modelo de acumulação flexível de capital, enfraquecendo a solidariedade e os coletivos.

*Eu me sinto realizada, eu prefiro trabalhar só, porque é meu trabalho assim que eu faço de um tudo pra não dar trabalho errado, no momento que dá errado eu fico “p da vida”, eu não admito que dê errado, porque eu corrijo tanto, exijo tanto dos colegas do horário da manha, daí na hora que eu faço errado, eu não aceito. (Maria Socorro)*

Nesta estratégia, o servidor acaba por introjetar a lógica organizacional e reproduz inconscientemente exatamente as fontes de seu sofrimento, a saber, a individualização e a solidão, como Maria Socorro complementa: “ninguém procura se envolver mais”.

As servidoras também se referiram à questão de saber separar o trabalho, de casa, “a gente recebe muita gente doente, então quer dizer, você já tem problema em casa, então você tem que saber separar, você em casa é casa” (Maria Socorro). Aqui também introjetam o discurso da instituição, a separação afetiva entre vida profissional e vida pessoal como se fossem realmente dicotômicas e o sujeito então fosse capaz de assumir papéis distintos sem a interferência de um no outro. Aliás, esta lógica só é válida para a organização do trabalho quando o trabalhador apresenta alguma disfunção, que em regra, é atribuída única e exclusivamente a sua vida afetiva, e não o contrário.

A própria organização burocrática é utilizada como forma de se defender do sofrimento recebido no atendimento com o cliente, insatisfeitos com as negativas da instituição, os clientes por vezes descontam seus aborrecimentos nos servidores que fundamentados na legislação a utilizam para se proteger.

*Eles acham que a culpa é sua, e não é, é a lei, é a legislação que não permite, eu tiro assim, a legislação como uma arma pra mim sabe, eu mostro a legislação pra ele, olha senhor este artigo aqui, aí eu leio pra ele, olhe aqui, pra ele entender que não sou eu que estou dizendo, que tem uma legislação que não deixa conceder o benefício. (Maria Clara)*

Frente ao sofrimento originado pela pressão na atividade de trabalho, os servidores organizam estratégias para protegerem-se contra a hostilidade dos clientes, Maria Tânia procura na tranquilidade o equilíbrio: “Eu levo a minha vida tranquila, graças a Deus eu sou

*tranquila, em casa não tem problemas porque se você juntar tudo de casa e do trabalho e a vida particular você pira né de vez*". Outros se esforçam para manter o bom humor *"eu procuro estar sempre de bom humor, eu procuro estar sempre bem com todo mundo, eu tento, mas tem vezes que a gente não consegue ser assim, mas eu tento bastante ter sempre um bom humor"* (Maria Berenice). A própria servidora evidencia o esforço que precisa fazer para manter o bom humor em um ambiente estressante.

No entanto, muitas das servidoras mostraram-se resignadas com a atual organização do trabalho e a situação a qual estão submetidas *"Todo dia, todo dia a mesma coisa, vai que estressa, estressa muito, meus colegas reclama da mesma coisa que eu né, é muito estressante, mas vai fazer o que né?"* (Maria Tânia). A resignação denota também certa passividade e falta de perspectiva e desmobilização *"Eu sei viver porque eu não me importo mais"* (Maria Flor), e Maria Socorro comentou *"A gente não quer mais nem saber sabe, a gente já sabe como é tudo"*.

Compreender o sofrimento e o adoecimento como sendo parte da normalidade do trabalho, é uma forma de negar os riscos reais da organização para a saúde mental dos trabalhadores. Maria Socorro expressa esta forma de negação quando conta: *"Tudo é temporada aqui dentro, eu morro de rir às vezes, tem época que é só cirurgia, todo mundo quebrado aqui dentro, meu pai eterno"*. O riso retira a seriedade da situação vista desta forma, como corriqueira.

Na PSSN utilizam o silêncio como estratégia enfrentamento contra o medo do adoecimento mental. Ninguém fala sobre transtornos mentais na PSSN, virou assunto tabu. *"Quando tem um silêncio assim, parece que vai ter um ataque, pois é parece que esse silêncio que a gente fica preso nesse silêncio, nesse ambiente de eu não vou me mexer"* (Maria Flor). Quando o silêncio é rompido, atribuem a aspectos da personalidade do sujeito como desencadeadores do adoecimento, assim extinguem pensar sobre o risco de adoecer mentalmente no trabalho e conseguem exercer suas atividades, *"todo mundo não vejo, não ouço e não vou falar nada"* (Maria Flor). No momento que um servidor adocece, todos se retraem, isolam-se, não demonstram solidariedade.

Não falar no adoecimento mental representa a negação dos efeitos deletérios da organização do trabalho sobre a economia psíquica dos sujeitos. Nesta situação os trabalhadores devem negar o sofrimento. *"Mas sinceramente eu sou obrigada a falar eu não tenho problemas mentais"* (Maria Antonia).

O risco de adoecer mentalmente existe e introduz o medo *"Um monte de colega vivencia de modo diferente as coisas, mas vivencia, mas não fala porque tem medo [...]"*. À

pergunta medo de quê? Maria Flor respondeu: “*medo de ser chamado de doido, de louco, quando não é [...] eu comecei a ficar com medo de conceder benefício errado, de falhar*”. Instaura-se assim a ideologia defensiva. Os servidores mobilizam-se para a manutenção da estratégia de defesa coletiva, o alvo deixa de ser o sofrimento e passa a ser a busca em preservar a qualquer preço a defesa coletiva.

Os servidores não conseguem pensar sobre sua condição, quem não pensa está de tal forma adaptado a máquina pública, que se sente como parte da máquina, ou melhor, a própria máquina, um robô. Não pensar permite realizar o trabalho, produzir, a custo da renúncia da subjetividade e da eminência do adoecimento “tomado pelo desejo de não mais pensar [...] sente a necessidade de por um basta ao sofrimento e a angústia que implica a consciência clara da situação vivenciada” (DEJOURS, 2012, p. 61).

*Tem pessoas que eu conheço que eu sei que estão trabalhando no limite, trabalhando no automático, é o que eu falei pra você, está no automático, só por conta, então gente eu não sei da cabeça doente de quem surgiu isso. (Maria Alma)*

*Era tanto serviço que eu não olhava pras pessoas. (Maria Rosângela)*

*Às vezes eu até esqueço que estou sentindo alguma coisa, parece que quando eu começo a me agitar até passa o que eu estou sentindo. (Maria Roberta)*

Quando Maria Flor anuncia: “*nem sei se é uma escolha consciente minha ou simplesmente eu escolhi não enlouquecer*”, ela diz da condição de agir como uma máquina, ser máquina, tornar-se robô. A camisa que a instituição convida a usar neste sentido é a obrigatoriedade de despir-se de sua subjetividade e vestir a camisa de força confeccionada pela organização do trabalho, uma camisa que aprisiona, despersonaliza e adocece.

Quando as defesas começam a falhar e o risco torna-se eminente, os trabalhadores sentem-se ameaçados e os riscos de colapso são reais, as solidariedades se desvanecem, impera a desconfiança e os laços sociais são desfeitos. Os trabalhadores se tornam frágeis contra o medo e procuram manter as defesas coletivas “custe o que custar”. Nesta situação podem desenvolver processos de estigmatização àqueles que não aderem à estratégia de defesa coletiva (DEJOURS, 2012).

Na PSSN, o adoecimento mental tomou uma proporção de invisibilidade coletiva, todos adotaram uma postura de negação, é o medo do risco de enlouquecer no trabalho. Os transtornos mentais mais incidentes na PSSN foram às depressões e transtornos de angústia e ansiedade (MATOS; BONFIM; CASTEL, 2012). Situação que denuncia que algo não está bem, que as estratégias de defesa do sofrimento são falhas. E mais, a postura da instituição de estigmatização dos trabalhadores que adoecem é uma forma de permanecerem preservados os

próprios desestabilizadores da organização do trabalho.

Na análise da fala das servidoras, foi possível reconhecer o sentimento de prazer em ajudar o próximo como uma tentativa de transformar o sofrimento em prazer no trabalho. Neste contexto, da maneira que podem, as servidoras buscam estratégias individuais de enfrentamento aos constrangimentos da organização do trabalho, ao sofrimento a que estão submetidas, como, por exemplo, as caminhadas, ir a hidroginástica, a religiosidade, participação em grupos da comunidade, dentre outras alternativas.

*Eu sempre faço minhas caminhadas e procuro fazer exercício [...] vou pra hidro. Eu tento sair no final de semana, gosto se sair, gosto de dançar, gosto de ouvir música, aí eu procuro assim, preencher desta forma. (Maria Berenice)*

*Cada um que saiu fora ou tem uma fé, uma religião que pudesse extravasar isso, ou ter uma família assim presente, que apoiasse, ou ir num psicólogo, ou um grupo de trabalho, ou ser sindicalista, quem conseguiu isso, conseguiu mais ou menos, dar “o pulo do gato”. (Maria Flor)*

Dar “o pulo do gato” significa encontrar uma forma de não adoecer no trabalho, devido à corrosão dos laços de cooperação e solidariedade, o individualismo imperante, fazem do sofrimento um solilóquio no coletivo. Então, “o pulo do gato” refere-se a encontrar o equilíbrio mental compensatório fora do trabalho e assim poder desempenhar suas funções mesmo em sofrimento.

As novas formas de organização do trabalho relacionadas a novos modelos de gestão nas instituições públicas enfraquecem os coletivos de trabalho e fragilizam as estratégias de enfrentamento do sofrimento no trabalho. As defesas individuais não suprem o enfrentamento do sofrimento, nem mesmo as ideologias defensivas, assim crescem as novas patologias sociais do trabalho que são, antes de tudo, patologias da solidão (DEJOURS, 2007b).

#### 5.4 ADOECIMENTO MENTAL NO TRABALHO NA PSSN: “SÓ SERVE PRA TRABALHAR, TRABALHOU, QUEBROU, JOGA FORA”

As novas formas de gestão na PSSN trouxeram agravos à saúde mental dos servidores, os processos de adoecimento repercutem sobre a percepção de ser e estar doente, sobre a vida profissional e pessoal dos servidores. Esta categoria destina-se a compreender estes mecanismos entre os servidores, para isso sistematizou-se os dados em duas subcategorias: adoecimento mental no trabalho; repercussões do adoecimento na vida pessoal e profissional.

#### **5.4.1 Adoecimento mental no trabalho: “a dor quem sente somos nós que estamos doentes”**

Quando os mecanismos de tensão e estresse atingem seu ápice, os processos de reconhecimento do sofrimento dos trabalhadores estão interditados, as relações entre sofrimento e os constrangimentos da organização do trabalho são difusas, o sofrimento ganha tamanha proporção que não consegue mais ser controlado pelas estratégias de defesa individual e coletiva, instala-se a alienação, os trabalhadores não conseguem ter consciência dos aspectos deletérios da organização do trabalho, atribuindo à personalidade dos pares a origem do sofrimento no trabalho (DEJOURS, 2011f).

Neste processo, o enfraquecimento dos coletivos e o desaparecimento das solidariedades incidem nos trabalhadores de forma a desistir da luta coletiva pelo reconhecimento do real do trabalho, afastando-se do coletivo afastam a consciência do sofrimento de si próprios. Neste contexto onde o sofrimento é externo à organização do trabalho, o sujeito que adoece passa a ser considerado como um doido (DEJOURS, 2011b).

A alienação ocorre pela díade dominação/subordinação, e o uso de formas específicas de manipulação do poder, pelas quais, ela se torna eficiente, a saber, a avaliação de desempenho seguida pelas normas de qualidade total e excelência.

As patologias do trabalho ou patologias de solidão representam a luta dramática contra a alienação. A luta se inscreve no plano do trabalho vivo, a alienação busca transformar o trabalho vivo em trabalho morto. A dominação não é a causa da alienação, é mesmo a desolação que abre caminho. A alienação instaura-se nas formas contemporâneas de servidão voluntária, caracterizada pela adesão, o aceite às avaliações individualizadas de desempenho (DEJOURS, 2011b).

A servidora Maria Flor em sua fala alude a respeito dos mecanismos de cerceamento que envolve todos no trabalho, na lógica alienante que estão submetidos, da resistência que as servidoras têm em interromper suas atividades, quando, por exemplo, o sindicato ou algum outro profissional pretendem realizar um trabalho, de palestra, ou de qualquer outra atividade que necessite de pausa no trabalhar, o convite é recebido com grande resistência: *“as pessoas são cerceadas ali e já estão acostumadas, e a gente mesmo acaba favorecendo isso, porque se alguém chega lá pra atrapalhar a gente, a gente nem quer, porque a gente está presa no nosso aquário”* (Maria Flor).

O trabalhador encontra-se sozinho, o medo da solidão, impostos pela deterioração dos laços sociais no trabalho e pela privação de reconhecimento incitam o sujeito para uma

posição de servidão voluntariamente aceita e uma disposição em colaborar para a banalização do mal (DEJOURS, 2012), ou seja, perpetua-se a disseminação do silêncio.

Os trabalhadores encontram-se devastados, sozinhos são insignificantes na luta pelo reconhecimento do trabalho real, organizam-se em uma cooperação forçada, ineficaz quanto ao poder de operar transformações na organização do trabalho, eficaz na perpetuação da coação do medo da solidão e das patologias.

Na PSSN foi possível perceber o desenvolvimento de patologias de sobrecarga, devido ao excesso de trabalho e as pressões decorrentes do mesmo. As patologias da sobrecarga referem-se a sobrecarga de trabalho além da capacidade dos trabalhadores, baseada na ideologia da excelência e na avaliação de desempenho (FERREIRA, 2007). Abrangem em especial as categorias profissionais que possuem ligação com a prestação de serviços, relação de auxílio e de assistência, nesta categoria enquadram-se os servidores públicos (DEJOURS, 2011b).

Neste sentido à análise das falas procurou-se evidenciar as expressões do adoecimento mental no trabalho vivenciado pelas servidoras.

Maria Socorro referindo-se aos adoecimentos dos colegas na PSSN fez um comentário interessante dizendo que na instituição as pessoas adoecem por “temporada” (sic), assinalando que os processos de adoecimento não incidem apenas sobre os sujeitos, também sobre os coletivos de trabalho: *“do início do ano passado pra cá teve bastante depressão, depressão que até agora assim nós estamos neste período aqui dentro, a gente percebe, até eu entrei”* (Maria Socorro).

Nas falas foi possível perceber que o adoecimento é sentido com pesar, atrelado à sensação de sentir-se impotente, inadequado e até mesmo injustiçado. O sofrimento de adoecer no trabalho se inscreve no campo da identidade do sujeito que o percebe como fracasso. Adoecer na PSSN é sinônimo de fracassar.

*Eu estava desesperada, eu estava ansiosa, estava ficando inquieta, e ao mesmo tempo ficava desanimada, que eram os momentos quando eu baixava minha cabeça na minha mesa e só chorava, chorava, chorava, e isso foi por conta mesmo, quando aconteceu já fazia parte da doença só que eu não sabia.* (Maria Alma)

*Aí eles dizem você esta emocionalmente abalada. Aí eu digo, mas é claro, se tivessem cortado os seus braços você não ficaria não? Por que só está servindo de enfeite! Eu acho assim que eu me projeto, eu estou dentro de uma dobra, eu não sei se eu consigo ficar do lado de lá, eu estou numa dobra.* (Maria Flor)

Os processos de adoecimento foram sentidos pelas servidoras como uma desagradável surpresa, muitas relataram resistir à ideia de que desenvolveram algum tipo de transtorno

mental. Entende-se esta resistência pelo fato de na PSSN a construção de uma ideologia defensiva frente a ameaça de adoecer psiquicamente, cristalizando a negação do sofrimento inerente a organização do trabalho.

*Como é que de repente a pessoa está doente? Aí isso foi um choque, então essa parte eu não aceitei bem, eu não aceitei, por quê? Por que todo mundo trabalha, eu ajudo o governo, coisa que eu produzo que eu faço parte do sistema, por que eu tenho que ficar doida dentro do sistema? (Maria Alma)*

*Eu acho até na verdade eu sabia que eu estava doente, mas eu não queria tomar conhecimento. (Maria Flor)*

Em função da gestão baseada na excelência e avaliação de desempenho, ausentar-se do trabalho prejudica as metas individuais e coletivas, as servidoras procuram não ausentarem-se do trabalho nem mesmo quando estão adoecidas, tornando o presenteísmo prática comum entre os servidores da instituição: *“Hoje eu estou me sentido assim como se eu estivesse febril, mas eu não fico, e eu tenho que estar aqui o tempo todo, engajada aqui.” (Maria Roberta).* *“Que dor que nada, aqui não tem disso não, remédio não resolve, estes médicos nem sabem o que a gente tem.” (Maria Cândida).*

Maria Berenice referiu-se a uma colega que mesmo em situação de adoecimento não deixa de ir trabalhar, justifica-se dizendo que já tirou muita licença médica. A servidora percebe que esta atitude acarreta um grande sofrimento para a colega, mas compreende tal atitude baseada na ameaça de uma avaliação ruim.

O presenteísmo também está relacionado com os reiterados adoecimentos, que se configuram pela repetição e prolongamento dos acometimentos. Quanto a isso as servidoras denunciam a falta de uma política voltada à prevenção e à reabilitação do servidor, que adoecido se vê obrigado a retornar ao mesmo posto de trabalho.

*Tenho que trabalhar num lugar mais tranquilo, mais calmo, se eu for trabalhar num lugar assim eu vou acabar adoecendo de novo, aí é mais complicado né, porque eu adoeci assim devido ao cansaço mental, estresse, eu fui me sentindo ruim, ruim, tontura, mal estar, essas coisas, aí foi um passo pra outras coisas acontecerem né. (Maria Berenice)*

Apesar da maioria dos depoimentos atribuírem a aspectos singulares dos sujeitos a responsabilidade pelos processos de adoecimento no trabalho, correspondendo ao predomínio da alienação no trabalho, na fala de Maria Flor encontra-se uma síntese crítica dos processos de adoecimento na PSSN, a qual se descreve a seguir:

*Só serve pra trabalhar, trabalhou, quebrou, joga fora. É só isso que serve, é esse o sentimento que as pessoas têm e é um sentimento verdadeiro, é um sentimento real*

*não é um sentimento fabricado, é isso que eles são mesmo, eles tem um sentimento real, quebrou? Joga fora! Manda outra peça, é uma peça, só é isso, mas ele só é isso do começo ao fim. (Maria Flor)*

O servidor aqui entendido como parte da máquina, em verdade, a corporificação da máquina, um robô. Sendo peça da máquina pública, ao adoecer, o robô está com defeito, não funciona como deveria com todas as suas habilidades a servir a força de trabalho, não possui garantia, desta forma não é mais útil à organização do trabalho e, portanto, deve ser substituído.

*Eu não estou conseguindo enxergar as pessoas, eu olho e não vejo o rosto, não está certo isso, foi o início do processo de adoecimento, eu não estava dando conta mais, aí o que eu fiz? Eu tirei a cara das pessoas! Era muito mais fácil pra mim, como a mente da gente é né, já era um adoecimento mental, já era emocionalmente um transtorno [...] eu botei dois olhos, uma nariz e uma boca, não estou vendo a fisionomia das pessoas, está estranho isso aí. (Maria Flor)*

Maria Flor na fala acima relata o processo de robotização, expressa a despersonalização dos sujeitos, a privação da subjetividade, agindo como máquina, retirando-lhes a condição humana.

*Se você trabalhar no PSSN e você adoecer, você é colocado à disposição, aí eu pergunto por quê? Por que eu não posso me recuperar e voltar pro meu trabalho? Por que você quebrou! Não mas tem concerto. Não, aqui essa é a fala: aqui só inteiro! Por que você precisa de inteiro? Por que o trabalho é fora do comum! Por que eu tenho que estar 100%, porque eu não posso esquecer de nada, porque eu tenho que trabalhar com o computador aqui e dar conta de três do lado de cá, três do lado de lá, e tenho que dar conta de estudar?(Maria Flor)*

As exigências da organização do trabalho são sentidas como demasiadamente excessivas, a sobrecarga de trabalho exige que os trabalhadores direcionem toda a sua inteligência, mobilização subjetiva e força de trabalho para a realização da tarefa. Pautados no parâmetro de excelência, não é aceitável nada aquém da perfeição, exige-se o máximo de investimento do servidor que entrega seu tempo, sua inteligência e sua saúde mental em prol da organização do trabalho.

*Por que eu tenho que ser a mulher-maravilha ou o super-homem na PSSN? Por quê? Por que eu não posso ser um sujeito normal? Por que eu não posso ter gripe? Ter dengue? Ter malária? Por que eu não posso ficar com uma depressão? Se eu reconheço que há um assoberbamento de trabalho, que as pessoas adoecem, que tudo isso é normal na vida? Ser humano adoece, por quê? Por que você não pode quebrar lá? (Maria Flor)*

Adoecer significa quebrar. Não é permitido quebrar, pois exatamente contra isso que



estão mobilizadas as ideologias defensivas, o adoecimento mental no trabalho, estabelece a alienação se configurando na solidão do trabalhador adoecido.

Quando o servidor então, adoece, constituem-se dois processos dentro da lógica da alienação: o estigma e a culpa. Acionada as estratégias de enfrentamento contra o medo de adoecimento mental, escolhe-se um alvo: o trabalhador doente e a ele são lançados toda a sorte de depreciações e desconfianças quanto a sua real condição.

A ideologia defensiva protege os trabalhadores da tomada de consciência do quanto o “trabalho enlouquece”, atribuindo então a responsabilidade por tal infortúnio ao próprio doente. Desta forma, alienadas desenvolvem processos de culpabilização, na medida em que atribuem aos pares e a si mesmo o adoecimento. Neste contexto, onde se percebe o sujeito como responsável pelo seu adoecimento, a alienação predomina: *“Tem colegas que são assim mais fragilizados do que a gente, não conseguem superar as coisas e se envolvem muito com os problemas também né, cada pessoa tu sabe que é uma pessoa diferente né, é complicado.”* (Maria Berenice).

O adoecimento mental por se tratar de acometimento da ordem do subjetivo, da ordem do intangível se torna pauta de desconfiança. Quando um servidor adoece na PSSN frequentemente lhe são atribuídos dúvidas sobre sua real saúde mental como contou Maria Cândida, ao episódio em que adoeceu e os colegas perceberam seu afastamento com desconfiança, levantaram suposições que ela poderia estar fingindo para não trabalhar. Nesta situação o reconhecimento do sofrimento é impossível, o servidor ressent-se com seus pares que assim como ele sofrem e estão passíveis de adoecer dos mesmos males.

Quando a negação do adoecimento passa a ser reconhecido como estratégia de enfrentamento do coletivo de trabalho, o adoecimento já não pode ser entendido na relação com o trabalho, então a personalidade dos sujeitos é tomada como foco das desordens mentais, passa a ser resultado da fragilidade, da culpa individual. Direciona-se o ataque em prol da organização do trabalho, ou seja, em proteção e manutenção da alienação dos aspectos adoecedores do trabalho.

Frente ao descrédito dos pares, ele passa a duvidar da realidade da sua experiência de adoecimento correndo o risco de desenvolver quadros depressivos, ou até mesmo intensificar estes estados ou mantém sua posição de doente lutando contra os demais podendo na solidão desenvolver estados paranoicos (DEJOURS, 2011b).

*Os colegas não acreditavam no começo, eles não acreditavam que eu estava doente de jeito nenhum, eles não acreditavam muitos deles achavam assim, que eu estava só enrolando, e chegou num ponto que nem eu acreditava tá, chegou num ponto que*

*eu ficava assim, meu Deus! Será que eu estou doente mesmo?* (Maria Flor)

Para manter a dominação e os trabalhadores não se rebelarem contra a desestabilização psíquica da organização do trabalho, ataca-se o sujeito estigmatizando o adoecimento, “*eu fui a primeira, daí você sabe teve gente que me chamou de louca, teve todo aquele preconceito, daí eu disse eu não sou louca, eu tenho direito*” (Maria Flor). Ser chamada de “louca” confere ao sujeito o status de marginalizado, de não pertencimento ao grupo dos que não adoecem, portanto, ao grupo dos “normais”, além desta forma relegá-los a solidão do adoecimento alienado.

*Eu nunca fiz nada de errado e as pessoas estão me tratando como se eu fosse uma criminosa.* (Maria Berenice)

*Sabe no ambiente de trabalho eu sinto que as pessoas estão me tratando diferente, e eu tenho muito medo de perder este emprego.* (Maria Ântonia)

*Todo mundo tinha medo, todo mundo tinha medo, parecia que eu estava leprosa, todo mundo tinha medo.* (Maria Flor)

Dentro do ambiente de trabalho aquele que apresenta um transtorno mental é considerado uma ameaça à saúde psíquica dos outros colegas. Aquele que carrega o estigma carrega também as dificuldades que são enfrentadas no dia a dia e é, muitas vezes, a expressão do dito “normal” que se esconde no “doente” para não passar a ser o estigmatizado. De acordo com Seligmann-Silva (2011, p. 226), a discriminação e a desqualificação das doenças decorrentes do trabalho, “poderia por em risco as defesas psicológicas de repressão e negação do medo, presentes no coletivo de trabalhadores”.

Os trabalhadores submersos na dialética da dominação/subordinação, servindo voluntariamente a lógica alienante, fortalecem os sentimentos de culpabilização e atribuem a si mesmos a responsabilidades pelo adoecimento, sentem-se culpados por não estar produzindo e pela ausência no trabalho sobrecarregar os colegas: “*Mas eu deveria estar lá, não deveria estar em casa.*” (Maria Flor). “*Eu achava que a culpa era minha, achava que a culpa era minha porque eu não estava fazendo o serviço que eu tinha que fazer.*” (Maria Alma)

Nesta perspectiva, se o sujeito adoece a culpa é dele, ele já tinha problemas. Quando o adoecimento e suas causas se individualizam apenas no sujeito estigmatizado, os problemas existentes no seu meio social são transferidos para aqueles que manifestaram os sintomas dentro da instituição. Os trabalhadores que carregam o estigma da doença trazem também o constrangimento e a culpa de estar atrapalhando os outros colegas (SATO, 2003).

### 5.4.2 Repercussões na vida pessoal e profissional: “aqui se você adoecer o povo acha que você está de férias”

Neste contexto, os laços entre os trabalhadores estão deteriorados, o trabalhador encontra-se sozinho, a mercê do sofrimento e das patologias da solidão. O individualismo estimula comportamentos competitivos, as atitudes de solidariedade são raras para não dizer inexistentes e atribuir a culpa ao fracasso do outro se torna uma estratégia de defesa do sofrimento no trabalho.

*As pessoas nem percebem porque estão brigando, porque estão se comendo, porque estão morrendo. Não é porque fulano é “caxias”? Não é! É esse sistema que colocaram a gente pra trabalhar numa coisa de doido, é pra enlouquecer qualquer um mesmo [...] porque eles só querem resultado, só isso, só isso, só querem resultados. (Maria Flor)*

Quando o trabalhador é afastado por algum tipo de doença é comum que as relações interpessoais dentro do trabalho se abalem pela “desconfiança” da real existência da doença. Muitos trabalhadores afastados sofrem com o constrangimento de serem questionados pelas suposições sobre a doença ou até mesmo pela falta de reconhecimento dos colegas que não legitimam o sofrimento. Para Maria Cândida, o seu retorno foi marcado pela desaprovação, pela ausência dela no trabalho durante os dias que esteve afastada: “nem um bom dia, como foi lá? Doeu, não doeu? Nada. E ainda não gostou que eu me afastei, mas como que eu ia trabalhar doente? Fui porque não aguentava mais” (Maria Cândida).

Maria Alma também se ressentiu com a chefia quando retornou ao trabalho depois do afastamento motivado pelo adoecimento mental: “ela me ignora, ela não me cumprimenta sabe, das vezes que eu fui lá, ela não falou comigo, ela me vê e não fala comigo, me ignora, ficou chateada”. O adoecimento é visto como desaprovação, como uma falha, o servidor perde sua confiança e passa a ser visto como um mau trabalhador, improdutivo.

A recepção pelos pares não difere da desaprovação dispensada pelas chefias, entretanto percebeu-se que o rechaço pelos colegas é sentido de forma especial, pois aos pares se atribui a esperança de enfim o reconhecimento do sofrimento, pois estão expostos as mesmas situações e submetidos às mesmas condições. Contudo, se o reconhecimento não vem daqueles que compartilham o ofício, que dirá a legitimação do adoecimento no trabalho.

*Aí meu Deus, eu fiquei tão chateada, mas tão chateada, ninguém da diretoria, ninguém da chefia, ninguém, ninguém desceu pra ver como eu estava o que tinha acontecido [...] ninguém veio me perguntar nada, nem médico, nem chefe, nem ninguém. (Maria Alma)*

*Aqui se você adoece o povo acha que você está de férias, ninguém te faz uma ligação, ninguém vai te visitar na sua casa. (Maria Socorro)*

*Muito ressentida pela ignorância deste acontecimento na minha vida. Isto me afastou de todos, fiquei muito triste com a falta de coleguismo. (Maria Sônia)*

Apesar de não encontrar manifestações de uma cooperação efetiva baseada na solidariedade e no comprometimento nas relações interpessoais entre os pares, foi possível encontrar um grupo de servidoras que trabalham no mesmo setor no qual existe uma união e certo estreitamento nas relações. Devido às tarefas do ofício convivem mais e conseguiram constituir relações sociais mais próximas, estabelecendo um grupo coeso. Sobre isso Maria Alma disse: *“nós os funcionários a gente tem um amor, um respeito, uma unidade tão grande, tão grande lá dentro que os outros setores têm inveja até sabe, tem muitas pessoas que tem inveja da nossa união”*.

Maria Tânia corrobora dizendo que quando se afastou do trabalho suas colegas de setor ligavam frequentemente para saber como estava, demonstrando preocupação, a união do grupo permite que se sinta pertencente ao grupo de trabalho: *“a gente sempre fazia assim no nosso setor, se alguém se ausenta e a gente não sabe por que, a gente liga uma para outra para saber o que houve o que aconteceu como a pessoa está”*.

Contudo a união de um grupo de trabalhadores na PSSN surgiu como uma exceção à regra, na maioria os afastamentos são sentidos como retaliação, ao sofrimento de adoecer há também o sofrimento proveniente dos julgamentos dos pares e hierarquia: *“Um circo, como se eu fosse uma espécie de cobaia, uma presa de uma situação onde todo mundo que me ver pelas costas, é assim que eu me sinto hoje, mas até antes desse afastamento eu achava que tudo era maravilhoso, eu adorava.” (Maria Antonia)*.

A solidão dissimulada pela organização do trabalho justificada na grande demanda, nos limites de tempo, na sobrecarga de trabalho, servem de pretextos para o afastamento nas relações interpessoais no trabalho. Entretanto, quando o trabalhador adoece, as desculpas caem por terra e ficam a mostra as deficiências das relações deterioradas, onde passa-se a impressão de que ninguém se importa com o outro.

No estudo com as telefonistas e as mecanógrafas, Le Guillant (1963/2006) demonstrou que ao saírem de um dia de trabalho, cheio de pressões e estresse, as telefonistas não suportavam conversações, quando chegavam a casa ainda encontravam-se irritadas. No convívio familiar continuavam nervosas, causando brigas sem motivos, não conseguiam conversar e chegavam a não suportar o contato com os filhos. Essa é uma característica

também presente entre os trabalhadores da PSSN, os problemas que acontecem no trabalho determinam algumas atitudes no seio familiar, em alguns casos a trabalhadora não consegue estar em harmonia com a família. Como a atividade laboral requer uma grande dedicação de tempo, a família passa a ser mais um depositário dos problemas que acontecem no trabalho.

*Nós temos um monte de colegas que tem filhos drogados, nós temos aqui, é assustador, no nosso setor de trabalho, o tanto de mulheres que são descasadas, por quê? Por que não dá pra manter a família com esse trabalho, não dá! Não dá, não dá, é impossível! O cara chega em casa, a mulher nunca está em casa, a mulher nunca está disponível, fisicamente não está, não dá pra estar mesmo. (Maria Flor)*

A vida interpessoal de Maria Flor foi afetada de uma forma que ela não viu passar o período de quase dois anos da sua vida. Como se não estivesse presente em casa, conta que a grande carga de trabalho e depois as intensas dores a levaram a um estado de isolamento. Diz não saber o que aconteceu na vida dos seus filhos e que a relação com o marido ficou prejudicada, afirmando que ele muito foi “perseverante” (sic) por continuar casado com ela. Le Guillant (1963/2006) apontou que uma das consequências do adoecimento no trabalho é o prejuízo das relações familiares: *“Tu sai daqui às vezes com a cabeça quente, ainda chega em casa, eu não faço nada.”* (Maria Socorro). *“Além de ficar o dia todo aqui, quando eu chego em casa eu vou ser dona de casa, eu vou arrumar a casa, eu só não faço comida mais porque eu não aguento, mas até isso eu fazia. Hoje lá em casa todo mundo come de marmitta”* (Maria Roberta).

O modo como a organização do trabalho está estabelecida repercute na vida do indivíduo, de maneira que o trabalho influencia na percepção sobre si mesmo, nas relações com os colegas de trabalho e com a sua família. As respostas ao adoecimento mental podem gerar tensões maiores do que o sujeito já enfrenta, intensificando assim o adoecimento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização das entrevistas se constituiu em um espaço onde foi possibilitado às servidoras discorrer sobre a realidade de seu trabalho, em um contexto no qual falar em adoecimento mental é proibido. As falas denunciam os limites da organização do trabalho e os impactos na subjetividade dos servidores, decorrentes do novo modelo de gestão atrelada ao sistema Balanced Scorecard (BSC), que busca eficiência no atendimento através de metodologias de medição e avaliação quantitativa do desempenho organizacional.

As mudanças que vem sendo implantadas na PSSN por meio uma nova gestão pautada em metas, índices de produtividade, busca de excelência nos atendimentos, parâmetros de qualidade total, sistemas de controle, corresponde à nova lógica de eficiência e produtividade que atinge também a esfera pública, repercutindo sobre a organização do trabalho e os modos de trabalhar dos sujeitos.

Nesta perspectiva, o sistema BSC implantado na PSSN desde 2009, instrumentalizou ferramentas tecnológicas de aferição de desempenho, metas de produtividade, índices de excelência, planos de gratificação, mobilizando o coletivo de trabalho em torno da nova lógica organizacional no serviço público.

No entanto, a realidade da PSSN que fez parte dos estudos, está locada em um ambiente que, quanto a sua estrutura física, não apresenta as condições adequadas para o pleno desenvolvimento das atividades de trabalho. A falta de estrutura vai desde uma cadeira inapropriada às questões de iluminação, ventilação, e postos de trabalho muito próximos aos clientes, expondo os trabalhadores ao embate direto com o público. Neste contexto os servidores sentem-se inseguros, desprotegidos e sem os subsídios necessários para o desenvolvimento pleno do trabalho.

Arelada às condições físicas está a grande demanda de atendimentos, o déficit no funcionalismo público, a cobrança por metas produtivas, o trabalho burocratizado, a pressão, o sofrimento e o estresse do atendimento ao público, a sobrecarga de trabalho, tornando a PSSN um ambiente insalubre. Neste quadro dramático o ambiente se torna um risco à saúde física e mental dos servidores.

A organização do trabalho na PSSN exige envolvimento do servidor, além das metas produtivas, é cobrada a excelência no atendimento, que corresponde a realizar o trabalho baseado nos critérios de qualidade e obter a satisfação do cliente. No entanto, na relação entre servidor e cidadão/cliente, o sofrimento exaure o servidor e exige dele um traquejo não apenas cognitivo como também emocional na tentativa de manter o equilíbrio psíquico. Ocorre que a excessiva cobrança pela organização do trabalho quanto ao cumprimento das prescrições não

abrange o real da atividade. Além de índices e metas, o trabalho real na PSSN envolve o emprego de habilidades emocionais, abarca a mobilização subjetiva dos trabalhadores, instância que o trabalho prescrito não prevê. O sofrimento imbuído no trabalho real contribui para o surgimento de processos de adoecimento mental no trabalho. O trabalhador ressen-te-se com a organização do trabalho que desconhece o seu trabalho real, assim sendo, os sujeitos encontram-se sobrecarregados, desmobilizados e insatisfeitos.

O sistema implantado de forma verticalizada envolveu todos os servidores a trabalhar nesta nova lógica, no entanto, não participaram dos processos de construção e adaptação deste modelo, não fizeram parte dos procedimentos decisórios, somente os cargos de gerência têm participado de treinamentos sistemáticos em sistemas de videoconferências, já os outros, têm de apropriar-se da ferramenta de trabalho nos inúmeros documentos enviados por e-mail para serem estudados nos espaços que vão além de suas jornadas de trabalho. Sendo assim, a não participação dos trabalhadores no planejamento da implementação do BSC, prejudicou o desenvolvimento da autonomia dos sujeitos, que se percebem presos a um modelo fechado, vivência que enfraqueceu a dinâmica de reconhecimento no trabalho.

Esta prática, executada nas empresas públicas, se constitui em risco de fracasso e perigo aos processos de formação da identidade, pois acaba por interditar a dinâmica do reconhecimento no trabalho por aqueles que possuem a inteligência prática e técnica, para conhecer as mudanças necessárias na organização do trabalho. Quando este conhecimento não é reconhecido, as consequências agem sobre a subjetividade dos trabalhadores através da desmobilização.

De todo seu esforço, o trabalhador espera uma retribuição simbólica, o reconhecimento é a resposta desejada pelo sujeito ao seu engajamento subjetivo e entrega ao trabalho, do seu tempo, força e disposição empregada na tarefa. Paradoxalmente, diante da nova realidade de trabalho, ainda foram registradas manifestações de prazer no trabalho, referem-se ao reconhecimento da utilidade do serviço pelos clientes, estas manifestações de gratidão ainda conferem ao trabalho sentido de “ajudar o próximo”, significado compreendido como uma tentativa de transformar o sofrimento em prazer no trabalho.

Observou-se que, os processos de reconhecimento na PSSN são deficitários e fracassam quanto ao objetivo de modificar o sofrimento no trabalho, apesar do reconhecimento de utilidade dispensado pelos clientes se transformar em fonte de prazer e servir para a manutenção da saúde mental, a falta de reconhecimento pela hierarquia e pelos pares impedem os processos de atribuição de sentido e fortalecimento da identidade no trabalho, pois sentem que a realidade das suas contribuições na organização do trabalho não é

reconhecida. No entanto, alguns servidores vivenciam impossibilidades de ressignificar o sofrimento, legitimá-lo e transformá-lo em prazer nas condições impostas pelo novo modelo de gestão.

Os trabalhadores sentem-se sozinhos, na solidão não possuem força na luta pelo reconhecimento do trabalho real, organizam-se numa cooperação forçada, ineficaz quanto ao poder de operar transformações na organização do trabalho, eficaz na perpetuação da coação do medo da solidão e das patologias. Neste contexto, os laços entre os trabalhadores estão deteriorados, o trabalhador que adoece encontra-se sozinho, a mercê do sofrimento e das patologias da solidão.

O individualismo característico da gestão em desenvolvimento na PSSN estimula comportamentos competitivos, as atitudes de solidariedade são cada vez mais escassas e atribuir ao outro a culpa do fracasso, ao adoecimento se torna uma estratégia de defesa do sofrimento no trabalho. O trabalhador encontra-se sozinho, o medo da solidão imposto pela deterioração dos laços sociais no trabalho e a privação de reconhecimento, incitam o sujeito para uma posição de servidão voluntariamente aceita e uma disposição em colaborar para a banalização do mal (Dejours, 2012), ou seja, perpetua-se a disseminação do silêncio.

Neste ambiente, os vínculos sociais no trabalho estão deteriorados. A própria forma com que o trabalho está estruturado, baseado em ritmos, tempos, cadências, metas, avaliações, precarizam as relações entre colegas de setor, gerando solidão e desconfiança, interditam a solidariedade e a cooperação. Em verdade, as metas e avaliações coletivas obrigam os servidores a cooperar, porém não há genuinamente uma união, não ocorre uma cooperação voluntária mobilizada por desejos e objetivos comuns, ocorre uma cooperação forjada pelos objetivos produtivos, uma “cooperação forçada”.

A organização do trabalho na PSSN é pautada por contradições, ainda que a acumulação flexível se reflita nos mecanismos sutis de controle da subjetividade dos trabalhadores, no disciplinamento da força de trabalho, no padrão qualidade total, coexistem resquícios do modelo taylorista-fordista por meio da padronização das tarefas, do aumento dos ritmos de trabalho visando à produtividade, intensificação da dominação e exploração da força de trabalho, atribuindo caráter mecânico às atividades.

Assim sendo, apesar de ser considerada uma nova ferramenta de gestão, o sistema BSC utiliza-se de velhas formas de dominação e alienação sobre os trabalhadores. A implantação do novo sistema de gestão é vivenciada de forma paradoxal, o sistema é eficaz quanto a índices produtivos, porém se por um lado há o avanço tecnológico e maior agilidade no atendimento, por outro lado, envolve o trabalhador num processo de alienação que resulta



na servidão voluntária aos constrangimentos da lógica organizacional. Neste contexto, não há espaço para a expressão das singularidades e o desenvolvimento da autonomia e identidade, tornando os servidores “peças” da engrenagem da máquina pública.

O servidor torna-se parte da máquina, em verdade, a corporificação da máquina, um robô. Sendo peça da máquina pública, ao adoecer, o robô está com defeito, não funciona como deveria com todas as suas habilidades para servir a força de trabalho, desta forma não é mais útil e, portanto, deve ser substituído, é a lógica da instrumentalização sendo efetivada no setor público brasileiro. O processo de instrumentalização, imbuído nas tarefas repercutem na despersonalização dos sujeitos, a privação da subjetividade significa agir como máquina, retirando-lhes a condição humana.

Neste contexto, ocorre o que Dejours (2006) chama de banalização do mal, os trabalhadores introjetam os objetivos e metas de excelência da instituição, os objetivos institucionais se tornam os objetivos dos trabalhadores, passam a perceber com naturalidade a lógica produtivista, submetem-se voluntariamente a organização do trabalho, pois estão alienados quanto à dominação a que estão submetidos. Os servidores são convidados a vestir a camisa, contudo a camisa que a instituição convida a usar é a obrigatoriedade de despir-se de sua subjetividade, negar o sofrimento, silenciar o adoecimento, “vestir a camisa de força” (Maria Flor) confeccionada pela organização do trabalho sob uma lógica alienante, uma camisa que aprisiona, despersonaliza e pode adoecer.

Na PSSN, o adoecimento mental tomou uma proporção de invisibilidade coletiva, todos adotaram uma postura de negação, utilizam o silêncio como estratégia de defesa contra o medo do risco eminente de enlouquecer no trabalho. Adoecer denuncia o fracasso das estratégias de enfrentamento do sofrimento. O silêncio só é rompido quando não há mais formas de negar o adoecimento, recorrem então a culpabilização do trabalhador atribuindo a aspectos da personalidade dos sujeitos os fatores desencadeadores de adoecimento, assim afastam da organização do trabalho qualquer relação com o adoecimento, excluem o pensar sobre o risco de adoecer mentalmente no trabalho e conseguem exercer suas atividades. Nesta condição os servidores não conseguem pensar sobre sua condição, quem não pensa está de tal forma alienado, se sente como parte da máquina, ou melhor, a própria máquina, um robô. Não pensar permite realizar o trabalho, produzir, a custo da renúncia da subjetividade e da eminência do adoecimento.

Neste contexto, da maneira que podem, as servidoras buscam estratégias individuais de enfrentamento (“o pulo do gato” como uma das servidoras se referiu), aos constrangimentos da organização do trabalho, ao sofrimento a que estão submetidas, tentativa

de encontrar uma forma de não adoecer no trabalho, devido à corrosão dos laços de cooperação e solidariedade, o individualismo imperante, fazem do sofrimento um solilóquio no coletivo. As estratégias individuais de enfrentamento podem servir como mecanismos compensatórios ao sofrimento vivido na situação de trabalho, porém não são eficazes na transformação da organização do trabalho.

A ideologia defensiva protege os trabalhadores da tomada de consciência do quanto o “trabalho enlouquece”, atribuindo então a responsabilidade por tal infortúnio ao próprio doente. Desta forma, alienadas desenvolvem processos de culpabilização, na medida em que atribuem aos pares e a si mesmo o adoecimento. Direciona-se o ataque em prol da organização do trabalho, ou seja, em proteção e manutenção da alienação dos aspectos adoecedores do trabalho. As patologias do trabalho ou patologias de solidão representam a luta dramática contra a alienação. A luta se inscreve no plano do trabalho vivo, realizado pelas pessoas, a alienação busca transformar o trabalho vivo em trabalho morto, àquele realizado por máquinas (DEJOURS, 2011a).

O adoecimento é visto como desaprovação, como uma falha, o servidor perde sua confiança e passa a ser visto como um mau trabalhador, improdutivo, na maioria dos casos os afastamentos são sentidos como retaliação. As repercussões do adoecimento mental no âmbito pessoal e profissional podem gerar tensões maiores do que o sujeito já enfrenta, intensificando assim o adoecimento.

Considera-se que na PSSN as mudanças ocorridas com a criação da nova ferramenta de gestão repercutiram na organização do trabalho, nos modos de trabalhar, nas relações interpessoais entre os trabalhadores e na forma como cada trabalhador passou a lidar com os modos de operação do novo sistema, o BSC. Desde sua implementação as pressões por produtividade aumentaram, de modo que também aumentou o sofrimento de muitos trabalhadores que ficam sobrecarregados para cumprir as metas, exigências que Repercutiram negativamente sobre os processos de constituição da identidade e reconhecimento no trabalho. Ao utilizar-se de procedimentos de dominação da força de trabalho em prol da produtividade, corromperam-se os vínculos sociais no trabalho, levando a alienação e ao adoecimento no trabalho. Alguns resistem em nome do coletivo e trabalham mesmo doentes, outros revelam o sofrimento e enfrentam as estigmatizações que o processo de adoecimento impõe – a culpabilização, discriminação, e desqualificação diante do grupo. O alto percentual de adoecimentos na instituição por transtornos mentais é a resposta, por vezes, silenciosa dos que ainda resistem no anonimato da solidão.

Neste contexto, a organização do trabalho na PSSN se constitui como fator passível de

desencadear adoecimento psíquico no trabalho devido as suas características de uma lógica patologizante.

Nesta atual conjuntura, considerando os efeitos deletérios da organização do trabalho sobre os processos de saúde mental dos sujeitos, há a emergência de criação de espaços de deliberação coletiva na PSSN, possibilitando aos trabalhadores “pensar o trabalho”, expressar seus sentimentos, refletir sobre as práticas, discutir ideias sobre os modos de trabalhar na instituição, permitindo assim o desenvolvimento da cooperação e autonomia dos trabalhadores, legitimando o trabalho real, resgatando a possibilidade de ressignificar o sofrimento no trabalho.

Os espaços de deliberação coletiva são ambientes públicos de discussão de regras e normas que regem o trabalhar, envolvem a atividade deôntica, que significa a atividade de pensar sobre seu fazer, sobre o trabalho real, possibilitando a evolução da organização real do trabalho e da transformação dos processos de trabalho (DEJOURS, 2012).

Contudo, a atividade deôntica só funciona em espaços de deliberação internos à organização, sendo um espaço destinado ao pensar, ao refletir e expor ideias. Neste sentido “a tolerância e a manutenção de um espaço de deliberação no trabalho só são possíveis se a direção da empresa assumir a decisão de conceder aos trabalhadores uma parte do poder sobre o ajuste e o controle da organização do trabalho” (DEJOURS, 2012, p. 102).

A criação de espaços deliberativos na PSSN implica delegar aos trabalhadores o poder e domínio sob sua prática, ou em outros termos, reconhecer que é o trabalhador o conhecedor dos processos do trabalho real, legitimar seu sofrimento e permitir a ressignificação do sofrimento em prazer pelas modificações na organização do trabalho. Desta forma é possível constituir uma cooperação genuína e coletiva entre os trabalhadores, mobilizados em prol de objetivos por eles mesmos determinados em consonância aos objetivos da instituição. A atividade deôntica organiza assim também o viver coletivo. Neste sentido, abre-se neste espaço possibilidades de enfrentamento do processo de adoecimento dentro do PSSN, retomar o poder de agir de seus trabalhadores considerando o real de sua atividade é fator emergente nesta instituição pública da região norte do estado brasileiro.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.

ANTUNES, R. L. C. **Os Sentidos do Trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2002.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo.** São Paulo: Atlas, 1971.

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida.** Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAZZO, E. F. Algumas considerações sobre a saúde mental dos funcionários públicos. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 17, p. 41-44, 1997.

BORSOI, I. C. F. Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental. **Revista Psicologia e Sociedade**, v. 19, p. 103-111, Edição Especial, 2007.

BRASIL. Lei nº 11.907 de 02 de fevereiro de 2009. **Dispõe sobre a reestruturação da composição remuneratória de carreiras no serviço público, modificando a jornada de trabalho que passa a ser de quarenta horas semanais aos servidores públicos do INSS.** Brasília, DF, 2009. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/Lei/L11907.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Lei/L11907.htm)>. Acesso em: 10 out. 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Estado.** Brasília, DF: MARE/ Presidência da Republica, 1995.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Doenças Relacionadas ao Trabalho: **Manual de Procedimentos para o Serviço de Saúde.** Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

\_\_\_\_\_. Portaria MP S nº 321, de 08 de outubro de 2008. **Institui no âmbito do Ministério da Previdência Social e de seus órgãos vinculados, o Projeto de Concepção e Implementação do processo de Gestão Estratégica com base na metodologia Balanced Scorecard – BSC, abrangendo o período de 2009 a 2015.** Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/66/MPS/2008/321.htm>>. Acesso em: 10 out. 2012.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 1.261, de 05 de maio de 2010. **Institui os Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil – SIPEC da Administração Pública Federal sobre a saúde mental dos servidores.** Brasília, DF, 2010. Disponível em: [http://www.progepe.uff.br/sites/default/files/servicos/documentos/portaria\\_saude\\_mental.1.pdf](http://www.progepe.uff.br/sites/default/files/servicos/documentos/portaria_saude_mental.1.pdf) f> Acesso em: 03 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 1.339/GM de 18 de novembro de 1999. **Institui a Lista de Doenças relacionadas ao Trabalho, a ser adotada como referência dos agravos originados no processo de trabalho no Sistema Único de Saúde, para uso clínico e epidemiológico.**

Brasília, DF, 1999. Disponível em:

<[http://www.brasilsus.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8387](http://www.brasilsus.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=8387)>

Acesso em: 10 out. 2012.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 3.048 de 06 de maio de 1999.

**Aprova o Regulamento da Previdência Social, e dá outras providências.** Brasília, DF,

1999. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3048.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3048.htm)>. Acesso em:

10 out. 2012.

CATTANI, A. D. , HOLZMANN, L. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 2. ed. Porto

Alegre: Zouk, 2011. 496 p.

CHANLAT, F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: Davel EPB e

VASCONCELOS, J. G. M. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes; 1995.

CHANLAT, J. F. O desafio social da gestão: a contribuição das ciências sociais. In:

BENDASSOLINI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (orgs). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

CLOT, Y. **Trabalho e poder de agir**. Tradução de Guilherme João Freitas Teixeira e Marlene Machado Zica Vianna. Belo Horizonte: FabreFactum, 2010.

CODO, W. A arte de não fazer. O funcionário público faz o que precisa ser feito? In: CODO, W.; JAQUES, M. G. **Saúde mental e trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2007.

CODO, W. A Arte de não fazer: o funcionário público faz o que precisa ser feito? In: CODO, W.; JAQUES, M. G. **Saúde Mental & Trabalho: Leituras**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

CODO, W. **Por uma psicologia do trabalho: ensaios recolhidos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

CODO, W. Saúde Mental e Trabalho: Uma Urgência Prática. **Psicologia: ciência e profissão**. Brasília: CFP, 1988. p. 20 –24.

CODO, W.; SAMPAIO, J.; HITOMI, A. **Indivíduo, trabalho e sofrimento**. Petrópolis: Vozes, 1993.

COSTA, H. J. **Manual de Acidentes no trabalho**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**: Ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1981.

CRUZ, R. M. Nexo técnico e vigilância à saúde do trabalhador: uma agenda científica para o NTEP. In W. CODO (ORG.), **Saúde e trabalho no Brasil: uma revolução silenciosa: o NTEP e a Previdência Social**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 256-272.

DALLARI, A. **O que é funcionário público**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, C. Alienação e clínica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2011b. p. 255-286.

DEJOURS, C. Análise psicodinâmica das situações de trabalho e sociologia da linguagem. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2011c. p. 287-339.

DEJOURS, C. Ativismo profissional: masoquismo, compulsividade ou alienação. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2011d. p. 193-215.

DEJOURS, C. **Fator Humano**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1997.

DEJOURS, C. O trabalho como enigma. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2011h. p. 151-166.

DEJOURS, C. Para uma clínica da mediação entre psicanálise e política: a psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2011e. p. 217-251.

DEJOURS, C. Patologia da comunicação. Situação de trabalho e espaço público: a geração da energia com combustível nuclear. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2011f. p. 341-379.

DEJOURS, C. Prefácio. In: MENDES, A. M. (Org). **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007a.

DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: MENDES, A. M.; LIMA, S. C. C.; FACAS, E. P; (Orgs). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007b.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.  
DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DEJOURS, C. Sofrimento e prazer no trabalho: a abordagem da psicopatologia do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2011i. p. 167-183.

DEJOURS, C. **Trabalho Vivo**. Tomo II. Trabalho e emancipação. Brasília: Paralelo 15, 2012.

DEJOURS, C., DESSORS, D., DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresa**. 1993. p. 98-104.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELY, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELY, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**. S.P.: Atlas, 1994. p. 120-145.

DEJOURS, C. Adendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2011a. p. 57-123.

DEJOURS, C. Prefácio: *avant-propos* para a edição brasileira. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (orgs). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2011g. p. 23-30.

DELEUZE, G. **Conversações**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1990.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DURAND, José C.; BELTRÃO, Ricardo E. V. Recensear funcionários públicos: uma necessidade. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 118, n. 2. p. 185-198, 1994.

FERREIRA, J. B. “Perdi um jeito de sorrir que eu tinha”: estudo sobre trabalho, sofrimento e patologias sociais do trabalho. In: MENDES, A. M.; LIMA, S. C. C; FACAS, E. P. (orgs). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007. p. 93-104.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos em Psicologia**. V. 6, n. 1. p. 93-104, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n1/5336.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2012.

FRANÇA, B. H. Funcionário público: trabalhador como os outros? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 118, n. 2. p. 199-212, 1994.

FRANÇA, B. H. **O Barnabé: consciência política do pequeno funcionário público**. São Paulo: Cortez, 1993.

FRASER, M.T.D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. UFB - **Revista Paidéia**, v. 14, n. 28. p. 139 -152, 2004.

GAULEJAC, V. de. A NGP: A Nova Gestão Paradoxal. In: BENDASSOLINI, P. F.; Soboll, L. A. P. (orgs). **Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

GLINA, D. M. R., et. al. Saúde Mental e Trabalho: uma reflexão sobre o nexos com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 17, 3. ed.. p. 607-616, mai./jun. 2001.

GOFFMAN, E. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1991/2012.

- GOMEZ, M. C.; COSTA, T. S. M. A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. **Cadernos de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v. 13. p. 21-32, 1997.
- GRAMSCI, A. Americanismo e fordismo. In: GRAMSCI, A. **Maquiavel, a política e o estado moderno**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. São Paulo: DP&A, 2006.
- HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola: 1999.
- HELOANI, J. R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.
- HELOANI, R. A organização do trabalho e a manipulação da subjetividade. **Revista do Instituto Humanitas Unisinos**. São Leopoldo, RS. n. 416. p. 8-10. 2013.
- JACQUES, M. G. C. O nexo-causal em saúde/doença mental no trabalho: uma demanda para a psicologia. **Revista Psicologia e Sociedade**. Porto Alegre, v. 19, p. 112-119, 2007.
- JACQUES, M. G. C. **Psicologia social contemporânea**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- JACQUES, M.G.C.; AMAZARRY, M. R. LER/DORT: suas expressões no contexto do serviço público e suas articulações com o modo tecnoburocrático de gestão. In: MERLO, A. R. C. (Org.). **Saúde do Trabalhador no Rio Grande do Sul: realidade, pesquisa e intervenção**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.
- JORGE, L. A. F. **O novo modelo de gestão do INSS e os resultados na Gerência Executiva em Porto Alegre**. Trabalho de conclusão de curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2010. 72 p.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- LE GUILLANT, L. **Escritos de Louis Le Guillant: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho**. Organização de Maria Elizabeth Antunes Lima. Petrópolis: Vozes, 1963/2006.
- LEITE, M. de P. **Trabalho e sociedade em transformação: mudanças produtivas e atores sociais**. São Paulo: Perseu Abramo, 2003.
- LIMA, M. E. A. A relação entre distúrbio mental e trabalho: evidências epidemiológicas recentes. In: CODO, W. (Ed.), **Trabalho enlouquece? Um encontro entre a clínica e o trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004. p. 139-160.



LIMA, M. E. A. Esboço de uma crítica à especulação no campo da saúde mental e trabalho. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. (Orgs.). **Saúde mental & trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 50-81.

LIMA, M. E. A. Os problemas de saúde na categoria bancária: Considerações acerca do estabelecimento do nexos causal. **Boletim da Saúde**, 2006. p. 57-68.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi estruturada. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduep, 2003. p. 11-25.

MATTOS, C. B. M. ; BONFIM, V.; SCHLINDWEIN, V. L. C. Transtornos mentais no serviço público: Instituto Nacional de Seguridade Social/INSS de Rondônia em Foco. In: **IV Congresso de ULAPSI 2012**, 2012, Montevideo - Uruguai. Construindo la Identidad latinoamericana de la Psicología, 2012.

MENDES, A. M.; ARAÚJO, L. K. R. Ressignificação do sofrimento no trabalho do controle de tráfego aéreo. In: MENDES, A. M.; LIMA, S. C. C.; FACAS, E. P. (Orgs.). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007. p. 27-41.

MENDES, R. **Patologia do trabalho**. 2 ed. Rio de Janeiro: Atheneu, 2002.

MINAYO, M. C. S; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**. v 3, 9 ed, p. 239-262, 1993.

MINAYO, MCS. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 10 ed. Rio de Janeiro: Hucitec; 2007.

MORAES, R. D. Estratégias de enfrentamento do sofrimento e conquista do prazer no trabalho. In: MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M.; MORAES, R. D. (Orgs.). **O sujeito no trabalho: entre a saúde e a patologia**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 175-186.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER, Pereira, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NARDI, H. Saúde do trabalhador. In: CATTANI, A.D. (Org.). **Saúde do trabalhador: Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002. p. 283-287.

OLIVEIRA, W. et al. Análise do processo de institucionalização do Balanced Scorecard no Instituto Nacional do Seguro Social. **V Congresso UFV de Administração e Contabilidade, II Mostra Científica: os desafios do cenário econômico e internacional para a Contabilidade, a Gestão Pública e as Organizações**. 16 p., maio/2012. Viçosa, MG.

PARSONS, T. **O sistema das sociedades modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1974.

PESTANA, F. N; SAUERBRONN, J. F. R; MORAIS, F. J. de. Reforma administrativa do Estado e trabalho emocional: um estudo a respeito da gestão das emoções realizada por servidores do INSS. **RBSE – Revista Brasileira de Sociologia da Emoção**. Dez. de 2011.

PRADO, D. I. **O foco é no cidadão e o atendente como fica?** Contexto de atendimento presencial custo humano da atividade e qualidade de vida no trabalho. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2006. 149 p.

RAMAZZINI, B. **As doenças dos trabalhadores**. 3. ed. São Paulo: Fundacentro, 2000.

RUA, M. G. Desafios da Administração Pública Brasileira: Governança, Autonomia, Neutralidade. **Revista do Serviço Público**. Brasília: Ano 48, n. 3, 1997.

SANTOS, J. G. dos. **A Gestão Estratégica na Administração Pública**: estudo de caso sobre a evolução do atendimento no Instituto Nacional do Seguro Social-INSS. 2012. 18 p. Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012.

SATO, L. Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. In: CODO, W.; JACQUES, M. G.(Orgs.). **Saúde mental e Trabalho**: Leituras. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 31 – 49.

SATO, L. Subjetividade, saúde mental e LER. In: RUIZ, R.C. et al. **Um mundo sem LER é possível**. Del Sur, Montevideu- Uruguai, 2003. 62-78.

SATO, L., BERNARDO, M. H. Saúde mental e trabalho: Os problemas que persistem. **Ciência & Saúde Coletiva**. 2005.

SCHWARTZ, Y. A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, n.7, jul./dez. 2000.

SELIGMANN – SILVA, E. Crise Econômica, Trabalho e Saúde Mental. In: ANGERAMI, V. A. (Org.). **Crise, trabalho e saúde mental no Brasil**. São Paulo: Traço, 1986. p. 54-132.

\_\_\_\_\_. **Trabalho e Desgaste Mental**: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez Editora, 2011.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 15 ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

SENNETT, R. **Juntos**. Tradução de Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2012.

SIVADON, P. A. F. Z. **Corpo e terapêutica**: uma psicopatologia do corpo. São Paulo: Papirus, 1952/1998.

SOARES, L. S. **Os custos sociais do ajuste neoliberal na América Latina**. São Paulo: Cortez, 2000.

SOUZA, C. Z.; ATHAYDE, M. A contribuição da abordagem clínica de Louis Le Guillant para o desenvolvimento da Psicologia do Trabalho. **Biblioteca Virtual em Saúde**, 2006. Disponível em: <www.lilacs.bvsalud.org>. Acesso em: 19 dez. 2011.

TITTONI, J; SPILKI, A. O modo-indivíduo no serviço público: descartando ou descartável? **Psicologia & Sociedade**, v. 17, set/dez. 2005. 67-73.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASQUES-MENESES, I. Por onde passa a categoria trabalho na prática terapêutica? In W. Codo (Org.). **O trabalho enlouquece?** Petrópolis, RJ: Vozes, 2004. p. 23-32.

VENEU, M. G. Representações do Funcionário Público. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. v. 24, p. 5-16, 1990.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2002.

WÜNSCH FILHO, V. Reestruturação produtiva e acidentes de trabalho no Brasil: estrutura e tendências. **Cadernos de Psicologia**. Rio de Janeiro, v.15, jan./mar. 1999. p. 41-52.

## ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
RONDÔNIA - UNIR

## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

## DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** O processo de adoecimento no Serviço Público: os afastamentos por transtornos mentais no Instituto Nacional de Seguridade Social/INSS de Rondônia.

**Pesquisador:** Cristiane Brum Marques de Mattos

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 04929612.5.0000.5300

**Instituição Proponente:**

## DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 171.718

**Data da Relatoria:** 11/12/2012

## Apresentação do Projeto:

O Projeto trata de pesquisa a ser desenvolvida no Programa de Pós Graduação - Mestrado Acadêmico em Psicologia, sob a orientação do Profa. Dra. Vanderléia Dal Castel Schlindwein, do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Rondonia-UNIR. O protocolo de pesquisa encontra-se devidamente instruído, folha de rosto preenchida e devidamente assinada pela pesquisadora e responsável pela instituição, currículo lattes do orientador e pesquisadora.

## Objetivo da Pesquisa:

O projeto apresenta como Objetivo Geral "Compreender as relações entre adoecimento psíquico dos servidores públicos do Instituto Nacional de Seguridade Social de Porto Velho/RO e sua história pessoal e profissional no contexto laboral" e como Objetivos Específicos "Descrever as condições da organização do trabalho, no modo como interagem para o processo de adoecimento mental; Relacionar o processo de adoecimento com as características do processo de trabalho no INSS; Entender como é sentido pelo trabalhador o seu adoecimento; e as repercussões nas relações sociais, no trabalho, na família e na sociedade; Compreender o significado para o trabalhador ser/estar afastado das atividades laborativas por Transtorno mental".

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

De acordo com o protocolo de pesquisa os riscos não são significativos, podendo haver desconfortos. Os benefícios estão relacionados a um maior compreensão dos processos de adoecimento no trabalho.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
RONDÔNIA - UNIR

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

De acordo com o protocolo de pesquisa os riscos não são significativos, podendo haver desconfortos. Os benefícios estão relacionados a um maior compreensão dos processos de adoecimento no trabalho.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, a ser desenvolvida com servidores públicos do INSS/RO em Porto Velho. Através de um banco de dados já elaborado, será feita a estratificação de servidores do INSS que já tiveram afastamento do trabalho por transtornos mentais. Dezoitos deles serão convidados à participação no estudo através de convite. Após assinatura do TCLE, a pesquisadora fará entrevista, com gravação em audio, seguindo um roteiro estruturado, que após transcrição serão submetidos a Análise de Conteúdo de Bardin (2002). Ao final será apresentado relatório em forma de dissertação.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

O TCLE está bem elaborado atendendo a Resolução 196/96/CNS/MS. Está anexo o documento de anuência do gestor do INSS/RO para a realização da pesquisa na instituição. O cronograma e orçamento estão bem definidos. A fundamentação teórica está devidamente elaborada, com revisão bibliográfica compatível ao tema a ser investigado.

**Recomendações:**

Não se aplica.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Após análise do protocolo de pesquisa e considerando as normas estabelecidas na Resolução 196/96/CNS/MS, a relatora se manifesta pela aprovação do projeto de pesquisa.

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Parecer do relator aprovado em reunião do colegiado realizada em 11/12/2012.

PORTO VELHO, 13 de Dezembro de 2012

---

**Assinador por:**

**LUCINDA MARIA DUTRA DE SOUZA MOREIRA (Coordenador)**